



Théories des organisations. Management II

Pr. Karim SABRI.

INTRODUCTION GENERALE.

1 – INTRODUCTION

- Il est indispensable de répondre à deux questions fondamentales :
 1. Pourquoi étudier les organisations ?
 2. Quelles sont les fondements théoriques de l'étude des organisations ?
- Usage commun des organisations,
- Usage des connaissances sur les organisations.

1 – INTRODUCTION

A) L'usage commun des organisations : Les organisations sont partout, elles envahissent notre existence quotidienne :

- nous naissons dans des organisations : hôpital ou maternité,
- nous grandissons dans des organisations : crèche, école, collège, lycée, université,
- nous travaillons dans des organisations privées ou publiques : entreprises, associations, administration,

1 – INTRODUCTION

- nous achetons des biens et des services à des entreprises,
- nous utilisons les services des administrations,
- il arrive fréquemment que nous passions la fin de notre existence terrestre dans une maison de retraite, une maison de repos : une organisation,
- et finalement c'est une organisation de pompes funèbres qui se charge de notre enterrement.

1 – INTRODUCTION

A) L'usage des connaissances sur les organisations dans plusieurs métiers:

- Exemple : installation d'un réseau intranet
- d'analyser les caractéristiques organisationnelles de l'entreprise : les entités qui la composent et les activités qui les caractérisent,
- de définir des objectifs d'amélioration pour chacune de ces entités,
- de choisir pour chaque entité les outils qui permettent de répondre au mieux à ces objectifs d'amélioration,
- d'intégrer les différents outils, pour finalement les installer. (connaissances pures en informatique).

1 – INTRODUCTION

- **Un contrôleur de gestion** qui doit mettre en place une comptabilité par activités ou processus doit avoir une bonne connaissance des métiers et des activités de l'entreprise et donc de l'organisation de celle-ci.
- **Un spécialiste en marketing** aura recours, pour analyser son marché et y répondre, à des théories de structuration de l'organisation en fonction des caractéristiques de son environnement.

1 – INTRODUCTION

- **B) L'analyse des organisations a un contenu multidisciplinaire:** elle puise dans plusieurs disciplines des sciences humaines:
- **La psychosociologie** étudie le comportement des personnes dans les organisations.
- Comment elles se soumettent, acceptent ou pas l'autorité ?
- Comment les leaders se comportent pour convaincre les autres personnes ?
- Comment les individus apprennent dans les organisations et comment cet apprentissage contribuer à améliorer les performances ?

1 – INTRODUCTION

- **La sociologie** étudie les groupes humains :
- Comment fonctionnent les groupes (c'est-à-dire les unités, les services et les filiales qui composent une entreprise) ?
- Les organisations sont très anciennes, l'empire chinois, romain, babylonien, les cités grecques, les corporations médiévales... ont été des modèles d'organisation.

1 – INTRODUCTION

- **L'anthropologie** est elle aussi interpellée par l'étude des organisations, à travers notamment la notion de culture organisationnelle, c'est-à-dire le système des significations, normes, valeurs, règles acceptées collectivement par les membres d'une organisation.
- **L'économie** a contribué largement aux analyses des organisations. Ainsi au XVIIIème siècle, Adam Smith découvre le secret de la productivité dans la division du travail et le machinisme. Les outils, les équipements de production et la spécialisation des ouvriers permettent de produire plus avec la même quantité d'heures de travail.

1 – INTRODUCTION

- **La science politique** s'intéresse aussi depuis longtemps au phénomène de pouvoir dans les organisations. Le pouvoir est une structure relationnelle réciproque : le pouvoir d'une personne A sur une autre personne B correspond à la capacité pour A d'influencer le comportement de B.
- **Le management**, ou la gestion, est une discipline récente qui est née de la prolifération des organisations particulières que sont les entreprises. La gestion fait partie des sciences sociales dont la vocation est normative.

2 – OBJECTIFS GENERAUX DU COURS

- Initier les étudiants à l'analyse des organisations modernes et leur fonctionnement:
 1. coordination du travail entre opérateurs,
 2. mécanismes de liaison entre unités,
 3. systèmes d'autorité et flux de communication formelle,
 4. systèmes de pouvoir et flux de communication informelle,
 5. processus de prise de décision et de définition des objectifs, etc.

2 – OBJECTIFS GENERAUX DU COURS

Son ambition est à la fois :

- Descriptive (repérage de différentes formes organisationnelles),
- Et explicative (initiation aux grands débats théoriques de la théorie contemporaine des organisations).
- Les théories des organisations permettent également d'identifier les relations de pouvoir entre les acteurs.

3 - OBJECTIFS SPECIFIQUES

- Acquérir une connaissance générale des débats et des différents courants théoriques qui ont ponctué l'évolution des théories de l'organisation ;
- Réaliser une réflexion personnelle sur ce que sont les organisations au tournant du XXème siècle ;
- Procéder à l'analyse de problèmes, de faits ou de situations organisationnelles selon différentes approches ;
- Amener l'étudiant à appliquer des notions et des modèles au diagnostic de situations organisationnelles concrètes.

4 - TABLE DES MATIERES

- Introduction,
- Définitions et approches des organisations,
- Les Ecoles fondatrices de la Théorie des organisations (L'école Classique, l'école des relations ...),
- Les théories de la contingence,
- Les théories systémiques,
- Autres théories.

Chapitre I. Définitions et approches théoriques de l'entreprise et des organisations.

- **Introduction**
- **1- L'école classique ou les origines de la théorie des organisations**
- **2- L'école des relations humaines**
- **3- L'école systémique**
 - 3.1 La notion du système**
 - 3.2 L'entreprise comme système ouvert.**

Introduction.

- Chacun de nous est un élément à part entière des diverses organisations.
 - Notre vie politique, économique et sociale se déroule de plus en plus à l'intérieur des organisations formelles:
 - l'Etat, les partis politiques, les entreprises ou encore la santé, la religion, l'éducation, les arts ou le sport.
 - Nous faisons et nous vivons au sein des organisations.
- ➔ c'est quoi une organisation?

Introduction.

- François Bourricaud :

« La forme sociale qui, par l'application d'une règle, et sous l'autorité de leader, assure la coopération des individus à une œuvre commune, dont elle départit la mise en œuvre et repartit les fruits ».

- Trois éléments qui caractérisent une organisation :
 - l'application d'une règle,
 - la présence de leader,
 - et l'existence d'un but commun.

Introduction.

- Dans le cadre de notre cours, l'organisation à laquelle nous nous intéressons est l'entreprise.
- Aujourd'hui les pays dits développés sont des pays fortement marqués par l'entreprenariat.
- Elie Cohen, Dictionnaire de Gestion :

« L'entreprise est surtout considérée comme une organisation relativement autonome, dotée de ressources humaines, matérielles et financières en vue d'exercer une activité économique de façon durable et structurée ».

Introduction.

- Cette signification moderne caractérise l'entreprise sous trois formes :

1. L'objet,
2. Une organisation stable et structurée,
3. Des entités relativement autonomes.

Introduction.

1.L'objet : on définit souvent les entreprises comme des organisations menant des activités orientées vers la recherche du profit.

- La plupart des entreprises poursuivent un but lucratif, certaines conduisent une activité sans but lucratif et ne cherchent pas d'abord à dégager un gain monétaire.
- L'exercice à titre principale de missions économiques à la production, à la distribution, à l'échange, au financement de biens ou de services distingue l'entreprise aux ASBL.

Introduction.

2. Une organisation stable et structurée qu'elle soit sa taille et sa forme juridique. L'entreprenariat et l'anarchie ne peuvent pas faire ménage.

- L'entreprise doit fonctionner de manière rationnelle et organisée pour réaliser ses objectifs.

➔ Dans le jargon entrepreneurial on trouve des termes comme : division du travail, organigramme, hiérarchie, allocation, délégation

Introduction.

3. Des entités relativement autonomes :

L'entreprise suppose en effet une capacité de décision et d'impulsion.

- Les entreprises constituent la source fondamentale des initiatives dans des économies au fonctionnement largement décentralisé.
- Dans ce cours, on va appréhender les techniques et les modes d'organisation des entreprises et analyser la vie de l'entreprise dans son environnement.

1- L'école classique ou les origines de la théorie des organisations

- Au début du siècle, les approches de l'entreprise sont dominées par la **pensée rationaliste**.
- Le principe de rationalité on le retrouve dans toute la théorie micro-économique classique.
- **Taylor, Fayol ou Weber** : ils traduisent l'idée selon laquelle :

*« il est possible de formuler des règles générale et rationnelles permettant de parvenir à une organisation et à une **direction optimale des entreprises**. »*

Frédéric Winslow Taylor (1856-1915):

- La théorie de l'OST : activités d'exécutions des entreprises.
- Cette conviction rationaliste s'exprime surtout dans les propositions relatives:
 - la conception des séquences opératoires optimales,
 - à la conduite des activités productives,
 - à la division du travail de production,
 - à la sélection des travailleurs et à l'apprentissage.

Frédéric Winslow Taylor (1856-1915):

- Cette conviction rationaliste s'exprime également dans:
 - l'énoncé des principes de direction,
 - de conditions pour l'exercice de l'autorité,
 - de modalités de contrôle et d'incitation pécuniaire destinée à encadrer des salariées a priori rebelles à l'égard du travail productif.

Henri Fayol (1841-1925) :

- Il applique l'idée d'administration.
- Le premier à établir les grandes fonctions de l'entreprise à partir de l'énumération de toutes ces activités.
- Il décrit également les principes généraux d'administration qui fondent la fonction de direction.

Henri Fayol (1841-1925) :

- Administrer c'est :
 - prévoir, organiser,
 - commander, coordonner, contrôler.
- Pour Fayol, la division du travail repose sur :
 - une spécialisation en grandes fonctions de gestion,
 - l'existence d'une direction centralisée garante de l'intérêt général.

Max Weber (1864-1920) :

- Il a un rôle déterminant dans la phase d'émergence de la théorie des organisations.
- Il propose une analyse des modèles d'autorité qui devrait ouvrir de larges perspectives pour l'étude des systèmes de gestion.
- Selon M. Weber, on a **trois modèles d'autorité** comme suit :

Max Weber (1864-1920) :

1. **Le modèle traditionnel** : basé sur la sacralisation des dirigeants et une hiérarchie fondée sur l'héritage du passé, la naissance ou l'appartenance à un ordre.
 2. **Le modèle charismatique** : il se fonde sur le dévouement des exécutants à un dirigeant investi d'une dimension héroïque.
 3. **Le modèle bureaucratique** : il impose la dominance de la règle et établit des normes rationnelles et des règles formelles, impersonnelles et stables qui régissent les rapports entre des acteurs.
- ➔ Pour Weber, c'est la forme la plus efficace de modèle d'autorité capitaliste parce qu'elle est rationnelle.

2- L'école des relations humaines

- Il s'agit des travaux consacrés à l'influence des phénomènes de groupe et des motivations des individus sur le fonctionnement des organisations. **(Mayo, Maslow et Mc Gregor)**
- Cette école est le fait de psychologues et de sociologues qui reprochent à Taylor et autres leurs conceptions simplistes de la nature humaine.
- L'organisation doit prendre en compte les besoins de l'Homme au travail → motivation et efficacité.

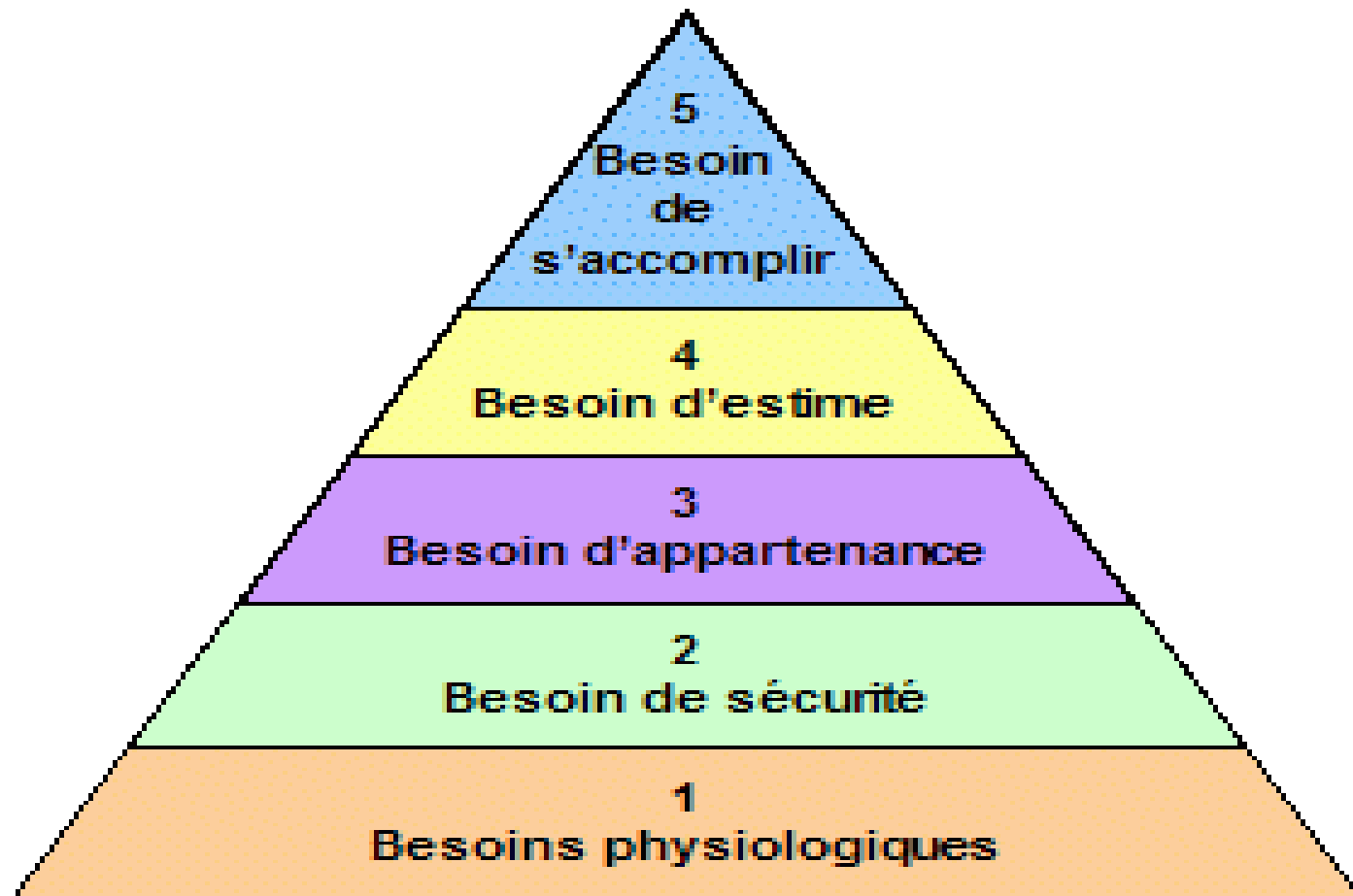
2- L'école des relations humaines

- **George Elton Mayo (1880-1949)** : il met en évidence l'effet des conditions de travail et des relations sociales,
- Il insiste sur l'idée que tout individu dans son activité de travail, éprouve des besoins :
 - de relation,
 - de coopération,
 - et d'appartenance à un groupe.

2- L'école des relations humaines

- **Maslow (1880-1949)** : approfondit cette idée de besoin et établit une hiérarchie des besoins humains (la pyramide des besoins).
- Sa théorie est fondée sur **trois hypothèses** :
 1. Un individu éprouve de nombreux besoins qui n'ont pas tous la même importance et peuvent être donc hiérarchisés,
 2. L'individu cherche d'abord à satisfaire les besoins qui lui semblent les plus importants,
 3. Un besoins cesse d'exister, au moins pendant quelque temps, lorsqu'il a été satisfait et l'individu cherche alors à satisfaire le second besoin le plus important.

La pyramide des besoins selon Maslow.



La pyramide des besoins selon Maslow.

- 1. Besoins physiologiques** (manger, boire, dormir, respirer),
- 2. Besoins de sécurité** (du corps, de l'emploi, de la santé, de la propriété...),
- 3. Besoins d'appartenance et affectif** (amour, amitié, intimité, famille, sexe),
- 4. Besoins d'estime** (confiance, respect des autres et par les autres, estime personnelle),
- 5. Besoins d'accomplissement personnel** (morale, créativité, résolution des problèmes...).

2- L'école des relations humaines

- **Douglas Mac Gregor (1906-1964)** : va reprendre l'intuition de Maslow et va la traduire en principe de management :

« Pour utiliser la capacité des individus, l'entreprise doit leur confier des responsabilités et enrichir leur tâche. »

- Il va donc proposer « la théorie x et y ».

Douglas Mac Gregor (1906-1964)

La théorie x : est fondée sur le contrôle et la sanction (l'organisation taylorienne).

- L'employé n'aime pas travailler. Il est improductif s'il n'est pas surveillé, il ne travaille que sous la contrainte.
 - L'individu moyen éprouve un dégoût inné pour le travail et pour l'effort et il fait tout pour les éviter.
- ➔ Par conséquent, il est obligatoire de contraindre, de contrôler, de menacer et surtout de sanctionner pour qu'il fournisse les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs. (Carotte / Bâton)

La théorie y : elle repose sur des objectifs élaborés de manière organisée, des responsabilités déléguées, des résultats systématiquement évalués.

- L'employé aime travailler. Il a besoin d'autonomie, et sa créativité doit être suscitée.
- L'effort physique et mental est aussi naturel aux humains que le repos ou les loisirs.
- L'individu moyen, placé dans les conditions adéquates, accepte et recherche les responsabilités.
- Le système de récompense associé à l'atteinte d'un objectif ainsi que l'incitation à la créativité permet de motiver l'individu.
- Si l'individu est associé aux objectifs de son organisation, il donnera spontanément le meilleur de lui-même sans qu'il y ait besoin de contrôle ni de sanction.

3- L'école systémique

3.1 La notion du système

- **Ahmed Silem et Jean Marie Albertini :**

« Un système est un ensemble cohérent plus ou moins complexe, composé d'un nombre déterminé de structures ou d'éléments, souvent divers reliés à un plan commun ou concourant à un but commun. »

- **Joël De Rosnay :**

« Un système est un ensemble d'éléments, en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but. »

3.1 La notion du système

- La systémique propose une autre approche de l'entreprise :
 - **Système finalisée** : la stratégie formalise les buts, les objectifs de l'entreprise,
 - **Système complexe et organisé** : composé de sous-systèmes interdépendants,
 - **Système dynamique** : qui doit s'adapter aux modifications de l'environnement,
 - **Système régulé** : la réactivité de l'entreprise est sa capacité à décider en fonction de l'environnement mais la régulation peut également se faire par anticipation (une étude de marché tente d'anticiper l'évolution des besoins des consommateurs),
 - **Système ouvert** : l'entreprise est ouverte à son environnement.

3.2 L'entreprise comme système ouvert

• 3.2.1 L'environnement :

- **Un macro-environnement** : environnement général de l'entreprise qui intègre les aspects sociologiques, économiques, juridiques, techniques ... tant nationaux qu'internationaux.
- **Un micro-environnement** : environnement spécifique de l'entreprise constitué de ses clients, ses fournisseurs, ses sous-traitants, ses concurrents...

1. Macro-environnement

- Nombreux facteurs clés de cet environnement qui ont des conséquences pour l'entreprise,
- Elle doit les connaître pour agir efficacement,
- Une entreprise qui décide de lancer un nouveau produit doit savoir que la demande future est fonction de multiples facteurs.
- Il s'agit des facteurs suivants:

1. Macro-environnement

Démographiques	Culturels	Juridiques	Economiques	Technologiques
Structure par âges, natalité, mortalité, projection future de la pyramide des âges...	Etat et évolution des valeurs et des croyances, niveau d'éducation...	Règlement, interdiction, conditions de garantie, conditions de vente ...	Croissance économique, évolution des prix, politique, économiques de l'Etat (impôt, taux d'intérêt...)	Etat et évolution des connaissances, nouveaux produits, diffusion internationale de l'innovation...

2. Micro-environnement

- Il est constitué par les partenaires de l'entreprise sur le marché.
- L'entreprise désirant connaître son environnement spécifique doit apprécier les différents aspects le concernant.
- Cette étude de l'environnement spécifique constitue le contenu essentiel des études de marché réalisées par les entreprises. Il s'agit:

2. Micro-environnement

Les clients	Les fournisseurs	Les concurrents
Identifier les besoins.	Apprécier les fournisseurs qui disposent d'un monopole...	Déterminer les concurrents directs (biens similaires) et les concurrents indirects (biens de substitution.
Déterminer leur nombre.	Déterminer leur nombre.	Déterminer s'il est difficile d'entrer dans le secteur (barrières à l'entrée) ou d'en sortir (barrières à la sortie).
Evaluer leurs forces et leur pouvoir.	Evaluer leur taille et leur pouvoir.	Evaluer leurs forces et leur pouvoir.
Envisager les évolutions.	Envisager les évolutions.	Envisager les évolutions en termes de rapport de force.

3.2.2 Les cinq sous-systèmes

- L'entreprise est un système qui contient cinq dimensions considérées comme des sous-systèmes :
 1. **le culturel** (des buts, fins, valeurs, croyances),
 2. **le techno-cognitif** (des connaissances, des techniques, la technologie et l'expérience),
 3. **la gestion** (planification, contrôle et coordination),
 4. **le psychosocial** (des individus ayant des relations entre eux),
 5. **le structurel** (une division formelle et informelle du travail).

3.2.3 Le processus de rétroaction

- Pour atteindre ses objectifs, l'entreprise est en constante évolution. Elle doit s'adapter en permanence à ses environnements. Pour cela, elle dispose d'un processus de rétroaction ou de feed-back.
- La rétroaction, c'est :
« L'information acheminée par une unité de contrôle dans le système afin de modifier, s'il y a lieu, le comportement du système ».
➔ Ecart entre objectifs et résultats, actions correctives.

Chapitre II. Aspects et fonctions organisationnels de l'entreprise.

- 1- Les fonctions principales
 - 1.1 La fonction de Direction
 - 1.2 La fonction de production
 - 1.3 La fonction Commerciale.

- 2- Les fonctions de support
 - 2.1 La fonction financière et comptable
 - 2.2 La fonction recherche et développement
 - 2.3 La fonction ressource humaine.

1- Les fonctions principales

- **1-1 La fonction de Direction**

- L'élément central de l'entreprise : détermine toutes les autres fonctions et sans laquelle elles ne peuvent pas subsister.
- Une entreprise sans direction est comme un corps sans tête.
- La fonction de direction gouverne l'entreprise.
- ✓ Administrer n'est pas un privilège du dirigeant de l'entreprise mais c'est une activité qui se repartie dans toute l'entreprise.
- ✓ Par contre gouverner est l'exclusivité de la Direction Générale.

1-1 La fonction de Direction

- Selon Fayol, « *Gouverner c'est conduire l'entreprise vers son but en cherchant le meilleur parti possible de toutes les ressources dont elle dispose ;*
- *C'est assurer la marche des autres six fonctions essentielles : technique, commerciale, financière, de sécurité, de comptabilité, administrative*».

1-1 La fonction de Direction

- Gouverner une entreprise c'est définir un ou des objectifs globaux et mettre en œuvre un ensemble d'actions en vue d'atteindre ces objectifs. Ces actions se résument en :
 - ❑ La détermination des différentes fonctions et du contenu de leur tâche,
 - ❑ Le choix des différents responsables de direction,
 - ❑ La délégation d'une parcelle du pouvoir du PDG aux différents directeurs,

1-1 La fonction de Direction

- ❑ Le contrôle et la supervision de chaque direction (il peut le faire à l'aide d'audit ou s'allier les compétences d'auditeurs permanents),
- ❑ La représentation et la défense des intérêts de la société vis-à-vis des autres institutions d'une part et du conseil d'administration d'autre part,
- ❑ Le règlement et l'arbitrage des différends entre directeurs et le maintien d'un climat de paix et de sérénité au sein d'une entreprise.

1-1 La fonction de Direction

- Pour mener à bien ces activités, le directeur général doit se baser sur trois variables :
 1. La mise en œuvre d'un système interne et externe d'information en vue d'être au sommet des différents changements actuels ou à venir au sein de l'environnement :
 - Externe (se cultiver et se former dans tous les domaines)
 - Interne (contact permanent avec les directeurs, toucher le petit peuple, avoir 1 ou 2 espions).

1-1 La fonction de Direction

2. S'entourer de proches collaborateurs compétents (ils ne rendent comptes qu'au directeur général) :

- Directeur général adjoint ou Secrétaire général : lorsque le DG estime que l'activité est très grande et qu'il ne peut pas tout faire seule ou quand il est souvent absent.
- Une assistante de direction qui est chargée de gérer son emploi du temps, gérer l'aspect relationnel et rédiger un certain nombre de documents administratifs.
- Sur le plan fonctionnel, il doit se référer aux services des conseillers techniques qui sont des spécialistes ou des experts dans un domaine donné. Le choix et le nombre des conseillers dépendent du DG.

1-1 La fonction de Direction

3. Mettre en œuvre un style de management particulier. Pour cela nous allons nous baser sur la grille d'analyse de **Blake et Mouton**.

- **Blake et Mouton** ont mis au point une grille d'analyse des styles du leadership qui tient compte des objectifs et des besoins que le gestionnaire doit satisfaire,
 - ✓ soit ceux de l'organisation (la production de biens ou la prestation de services),
 - ✓ soit ceux des employés (leur satisfaction au travail).

1-1 La fonction de Direction

La grille de BLAKE et MOUTON

Degré d'intérêt porté aux relations humaines.

9	1.9								9.9
8									
7									
6									
5					5.5				
4									
3									
2									
1	1.1								9.1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Degré d'intérêt porté à la production.

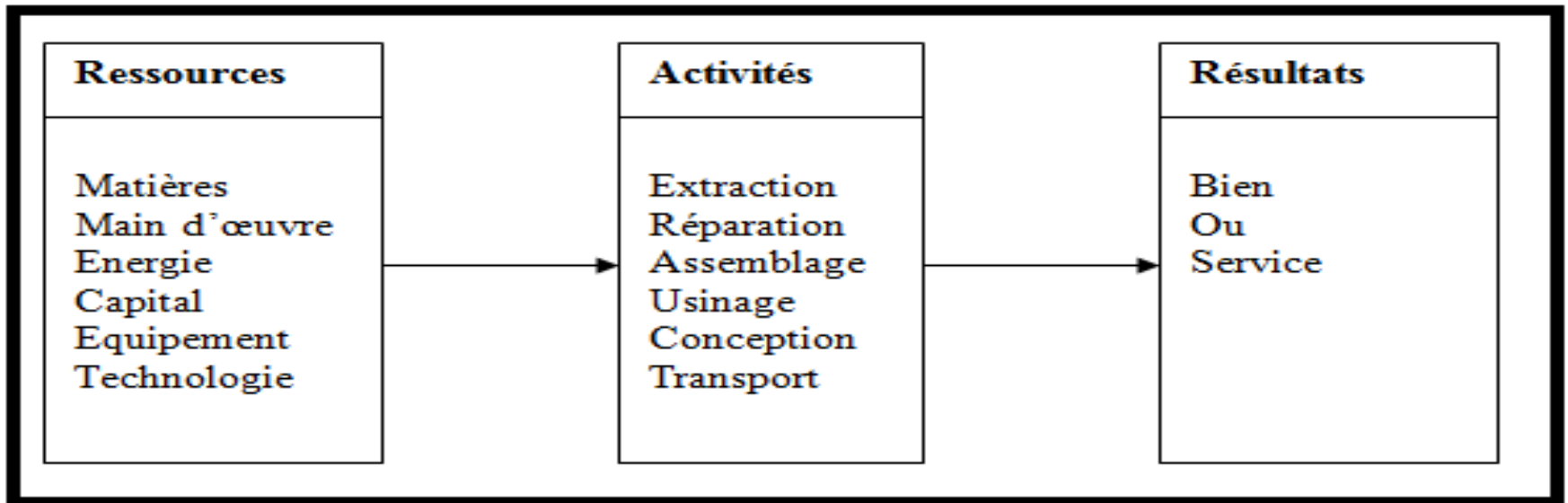
D'après cette grille, les principaux styles du leadership sont les suivants :

- **Le style autocrate (9.1)** : le gestionnaire est centré sur la production. L'employé est un instrument de travail. Les seules relations consistent à s'assurer que les directives sont comprises et suivies.
- **Le style social (1.9)** : le gestionnaire est centré sur les relations humaines. Il se dit que la productivité vient lorsque les travailleurs sont en sécurité, motivés, et qu'ils sentent une solidarité.
- **Le style laisser-faire (1.1)** : le gestionnaire est centré sur son poste. Il n'a d'intérêt ni pour la production ni pour les employés. Il préfère ignorer les problèmes. (La politique de l'autruche).
- **Le style compromis (5.5)** : le gestionnaire cherche les plus hauts niveaux de productivité, mais se voit limité dans ses efforts par des contraintes, tel que le syndicat. Il fait des compromis en recourant aux moyens traditionnels : les pauses, l'amélioration des conditions de travail, etc.
- **Le style intégrateur (9.9)** : le gestionnaire tente de concilier les objectifs de l'entreprise et ceux des employés. Il intègre ces derniers à la prise de décisions et obtient d'eux un véritable engagement.

1.2 La fonction de production :

• 1.2.1 Définition :

- L'activité de production se définit comme la transformation, par une combinaison productive, d'inputs ou facteurs de production (matières premières, travail, équipements, énergie, information...) en outputs (produits finis ou services).



1.2.2 Les tâches dévolues à la fonction production :

On peut énumérer les tâches liées à la fonction de production comme suit :

- ❖ Le choix de l'emplacement de l'unité de production,
- ❖ Le choix de la taille de l'unité de production,
- ❖ L'aménagement,
- ❖ Le choix de l'équipement et sa gestion,
- ❖ La gestion des approvisionnements et des stocks,
- ❖ L'assurance de la qualité du produit,
- ❖ La mise en œuvre et le suivi de la production,

❖ La mise en œuvre du système de production. Il en existe 3 principaux systèmes de production :

1-Production continue : c'est le type de la chaîne de montage de l'atelier où l'on fabrique un seul produit comme dans le domaine de l'automobile. Ce type de production est idéal pour une production de masse.

2-Production multigamme : on fabrique en alternance différents produits dans un même atelier. C'est le cas de la production en quantité moyenne.

3-Production à l'unité : on produit selon la demande, pour répondre à une commande bien précise.

❖ Le choix des méthodes de gestion de production se base sur deux grandes méthodes de gestion de production :

- 1. La gestion de production à flux poussés** en général pilotée par des logiciels informatiques.
- 2. La gestion de production à flux tendu ou tiré** inspiré du modèle japonais de production en juste à temps (JAT).

1- La gestion de production à flux poussés, il s'agit de :

- piloter la production par l'amont. En fonction de prévisions commerciales figées, les quantités à produire sont déterminées par la direction de production ainsi que les périodes.
- Quel que soit les fluctuations de la demande, la production reste pratiquement la même.
- Avec cette méthode, on privilégie plus les économies d'échelles et on donne une part importante au stockage autant en amont qu'en aval.

2- La gestion de production à flux tendu ou tiré :

- Ce type de gestion utilise plutôt le mouvement contraire à celui de la gestion de production à flux poussés. C'est plutôt l'aval qui détermine la production.
- Ici on ne produit pas avant de vendre mais on vend avant de produire. L'on part de la demande de produits finis avant d'enclencher les décisions de production.
- Ce modèle de gestion de production a été inspiré du modèle japonais de production en juste à temps (JAT).

- Le JAT se définit : « *comme un concept de production dont l'objectif est d'obtenir les quantités de matières, composants ou produits, justes nécessaires, au moment opportun et à leur lieu d'utilisation* » dictionnaire des sciences de l'ingénieur, 2ème édition.
- Le principe est donc de réaliser :
 - Le produit demandé,
 - au moment souhaité,
 - dans la quantité souhaitée,
 - dans un lieu voulu,
 - au niveau de qualité voulu.

- De nombreuses précautions doivent être prises pour que l'efficacité soit optimale :
 - Minimisation des temps de transfert (bonne implantation des moyens dans un atelier),
 - Temps de changement d'outils courts,
 - Suppression des aléas (une politique de maintenance est nécessaire),
 - Relation clients-fournisseurs en partenariat.

1.3 La fonction commerciale

- La vente est la raison d'être de la firme.
- Elle assure l'essentiel des recettes d'une entreprise.
- La dimension opérationnelle de la fonction commerciale consiste à définir les différentes composantes de ce qu'on appelle **le marketing-mix**
 - ✓ le produit, Product **P1**,
 - ✓ son prix, Price **P2**,
 - ✓ sa distribution, Place **P3**,
 - ✓ sa publicité, Promotion **P4**.

1.3.1 La démarche marketing

- C'est une méthodologie utilisée par l'entreprise pour percevoir les **besoins des consommateurs**, créer un produit ou un service en adéquation avec ces besoins et le vendre de façon à satisfaire ces besoins.
- Elle se concrétise généralement sous la forme d'un **système d'information mercatique**.
- **Le système mercatique consiste à penser client avant de penser production**, à privilégier les relations de l'entreprise avec le marché : il faut produire ce que souhaite le consommateur et non produire ce qui convient à l'entreprise.

1.3.2 Le plan mercatique (le marketing-mix).

- Il synthétise la mercatique opérationnelle qui consiste à prendre des décisions concernant chacun des quatre points suivants : 4P

Action	Contenu
Le produit	Il faut le définir en fonction des besoins détectés et des contraintes du marché: qualité, esthétique, emballage, norme...
Le prix	Il doit être fixé en fonction des coûts de fabrication, des exigences des consommateurs et du positionnement du produit
La distribution et la force de vente	Elle doit être choisie en fonction du produit, de la clientèle visée et de l'image de marque de l'entreprise,
La communication	Il faut la définir en fonction de l'information et de l'image de marque que l'on veut donner au produit ou à l'entreprise,

2 - Les fonctions de support

- ❑ 2.1 La fonction financière et comptable F&C,
- ❑ 2.2 La fonction recherche et développement R&D,
- ❑ 2.3 La fonction ressource humaine RH.

2.1 La fonction financière et comptable F&C

- **2.1.1 La fonction financière**

- Elle a pour rôle de garantir à l'entreprise les ressources nécessaires à son fonctionnement et à son développement, en temps voulu et au moindre coût. Elle poursuit un double objectif :
 - 1. de solvabilité** (disponibilité au bon moment des capitaux),
 - 2. de rentabilité** (utilisation des capitaux de la manière la plus économique).

2.1 La fonction F&C

- **2.2.2 La fonction comptable**

- Elle enregistre, par des procédures et des techniques spécifiques, toute opération relative à l'activité et au patrimoine de l'entreprise.
- Le traitement de ces données permet l'élaboration de documents de gestion, d'outils d'aide à la décision et d'instruments d'évaluation des performances de l'entreprise.
- Elle se compose de deux systèmes principaux : la comptabilité générale et la comptabilité analytique.

2.2 La fonction recherche et développement R&D

- La plupart des entreprises n'ont pas cette fonction parce qu'elle est très onéreuse ou parce que leur caractère fait que cette fonction n'est pas vraiment nécessaire.
- Pour remédier à cet état de fait, les entreprises sollicitent des laboratoires de recherche privés ou achètent des brevets.
- **L'invention** est un concept qui ne prend pas en compte les applications commerciales.
- **L'innovation** est l'introduction marchande d'une nouveauté économique concernant le produit, le procédé, l'organisation, la finance, la vente, etc.

2.3 La fonction ressources humaines RH

• 2.3.1 Naissance de la fonction RH

L'identification d'une fonction de RH ne s'est opérée qu'à partir des **années 30**, sous la pression de **trois facteurs** complémentaires :

- ❖ l'instauration de la législation et de la réglementation relative au travail,
- ❖ les travaux des socio-psychologues de l'école des relations humaines sur les comportements individuels et collectifs et l'importance de la motivation des Hommes dans la réalisation de la performance productive ;
- ❖ l'évolution de la conception de l'Homme dans la société.

2.3.2 Les différentes attributions de la fonction RH

- Il s'agit de 6 attributions liées la fonction RH

☐ **Administration du personnel :**

- ✓ législation du travail
- ✓ suivi administratif des salariés
- ✓ paie, régime de retraite, honoraires, congés
- ✓ relations avec les organismes sociaux d'emploi, de formation

☐ **Politique de recrutement et de planification :**

- ✓ planification des RH
- ✓ acquisition des RH (recrutement)
- ✓ gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

☐ **Relation professionnelles :**

- ✓ sections syndicales.

2.3.2 Les différentes attributions de la fonction RH

☐ **Politique de l'emploi :**

- ✓ analyse des besoins, budget de formation,
- ✓ choix des organismes.

☐ **Information et communication internes :**

- ✓ documents internes,
- ✓ journal d'entreprise,
- ✓ actions d'information.

☐ **L'évaluation et la rémunération :**

- ✓ qualifications, classifications,
- ✓ politiques de rémunération,
- ✓ intéressement, participation,
- ✓ avantages sociaux.

III) L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

- A. Notion d'organisation
- B. Les structures d'entreprise
- C. Une tentative de synthèse : l'approche de H.Mintzberg

A. Notion d'organisation

- Afin d'atteindre les objectifs fixés, le système entreprise doit **agencer, disposer et coordonner** les éléments dont il dispose de la manière la plus rationnelle possible.
- ✓ De quelle manière **les tâches** et les responsabilités sont-elles réparties dans l'entreprise ?
- ✓ Par quels mécanismes s'opèrent l'exercice du **pouvoir** et quelle est la définition de ce pouvoir ?
- ✓ Comment se fait la **coordination** entre les différents éléments du système ?

1. L'identification des tâches :

- Cette identification des tâches passe par :
 - ❑ Une analyse minutieuse de différentes étapes nécessaires à la réalisation de la production,
 - ❑ Un premier regroupement des tâches élémentaires en tâches plus complexes,
 - ❑ Un rassemblement des tâches complexes en activités (acheter, vendre, produire...) donnant lieu à la naissance de poste de responsabilité piloté et appelé « **Service.** »

2. Les grandes fonctions dans l'entreprise :

- **1910 : Fayol et le regroupement des activités essentielles en 6 fonctions :**

Activités essentielles d'après Fayol	Fonctions correspondantes
Administrative	* prévoir, organiser, coordonner, contrôler
Commerciale	* acheter, vendre, échanger
Technique	* produire, fabriquer, transformer
Financière	* rechercher les capitaux, employer les capitaux
Comptable	* inventorier, calculer les prix de revient, déterminer les prix de vente, calculer les résultats
Sécurité	* protéger les biens, protéger les personnes.

B. Les structures d'entreprise

- A partir d'une **certaine taille**, il est nécessaire de préciser le rôle de chaque salarié, d'établir une hiérarchie, et de coordonner le travail de chacun.
- Les dirigeants de l'entreprise doivent bâtir une structure, représentée par un **organigramme**, et définir ce que l'on appelle une **organisation**.
- **L'organigramme** est une représentation graphique de la **structure fonctionnelle et de l'organisation hiérarchique** des services de l'entreprise.

B. Les structures d'entreprise

- La **structure** de l'entreprise est constituée par l'**agencement** des divers **services** les uns par rapport aux autres.
- Etablir la structure de l'entreprise consiste donc :
 - ✓ à définir les **services** à constituer (c'est la répartition des tâches),
 - ✓ à établir les **attributions** de chacun,
 - ✓ à fixer les **moyens** qui doivent leur être affectés, à préciser les **relations** entre les services (relations hiérarchiques).

B. Les structures d'entreprise

- Le découpage de l'entreprise en sous-systèmes permet d'étudier des structures schématisées par des organigrammes suivants :

1. Les structures simples

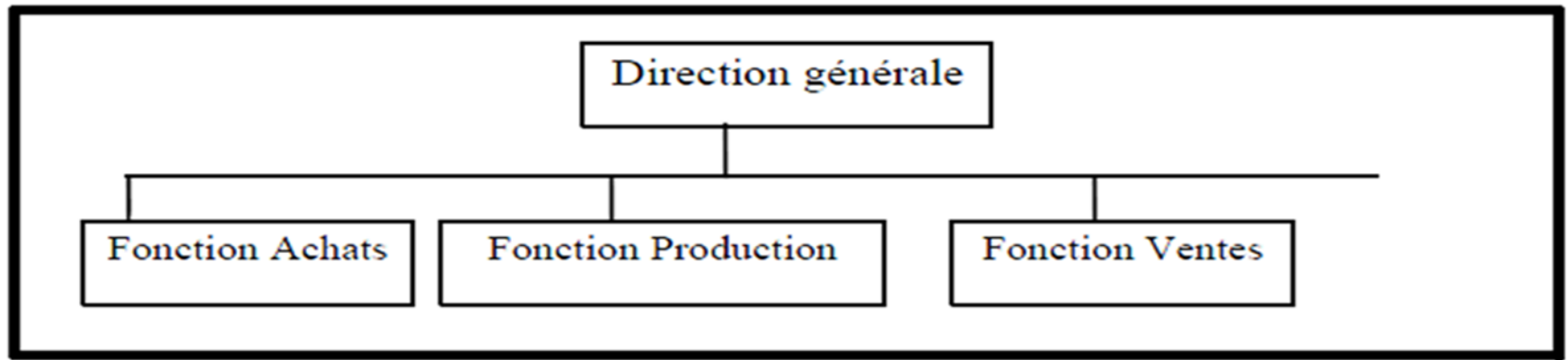
- a. La structure fonctionnelle (forme en U)
- b. La structure divisionnelle (ou décentralisée)

2. Les structures complexes

- a. La structure matricielle
- b. La structure multidimensionnelle
- c. La structure polycellulaire.

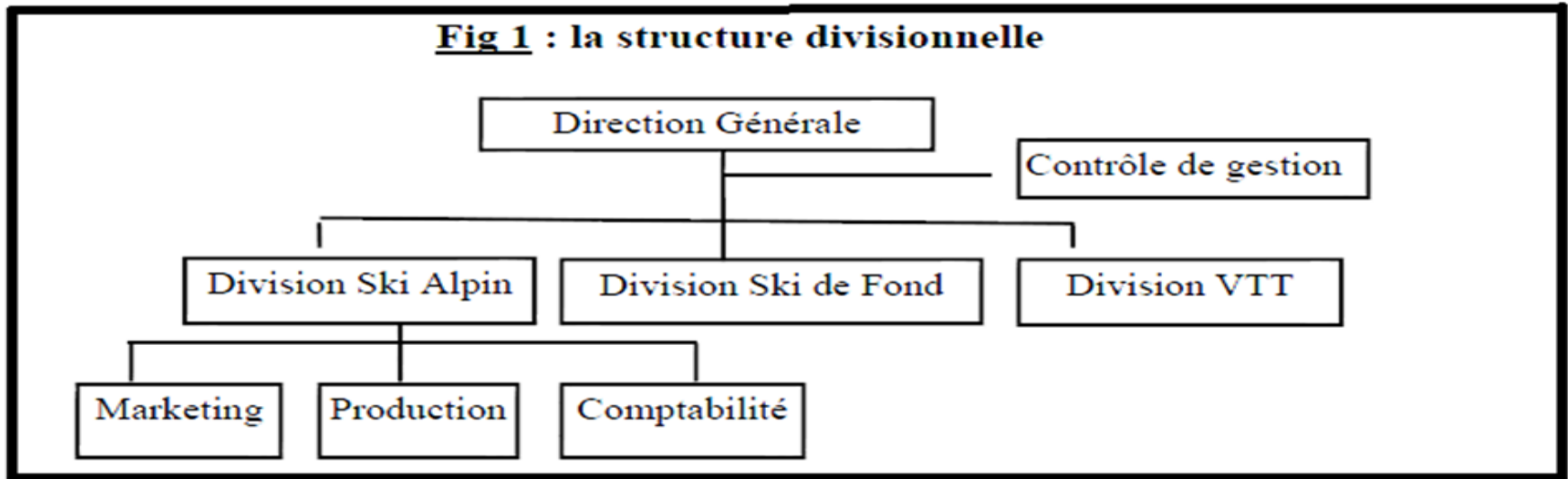
1. Les structures simples

a-La structure fonctionnelle (forme en U)



- **Homogénéité** de chaque **fonction** (un responsable compétent à sa tête).
 - La **direction générale** assure la **coordination**.
- ➔ Organisation efficace pour une entreprise **monoproductrice**, **peu complexe**, et de **petite taille**.

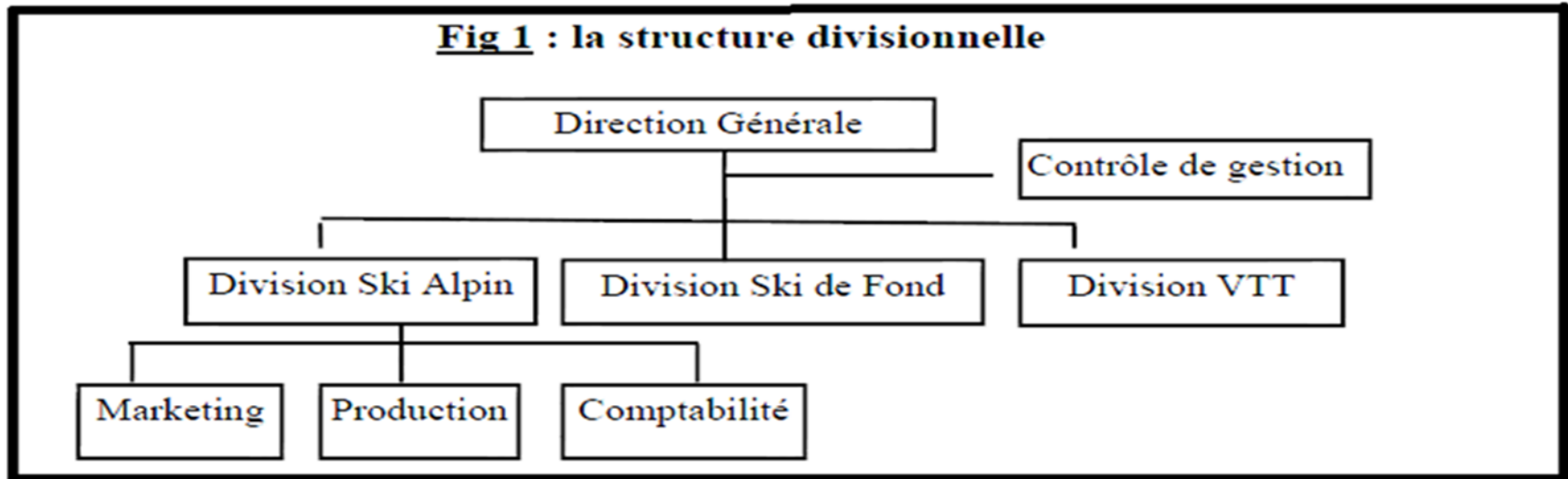
b. La structure divisionnelle (ou décentralisée)



- Permet aux entreprises à **production diversifiée** et **complexe** de répartir le travail (les tâches) en fonction des branches, des produits, et des familles de produits fabriqués.
- Chaque **division** est responsable de **ses coûts et de ses résultats**, et ne traite que des opérations relatives à un même produit.

b. La structure divisionnelle (ou décentralisée)

Fig 1 : la structure divisionnelle



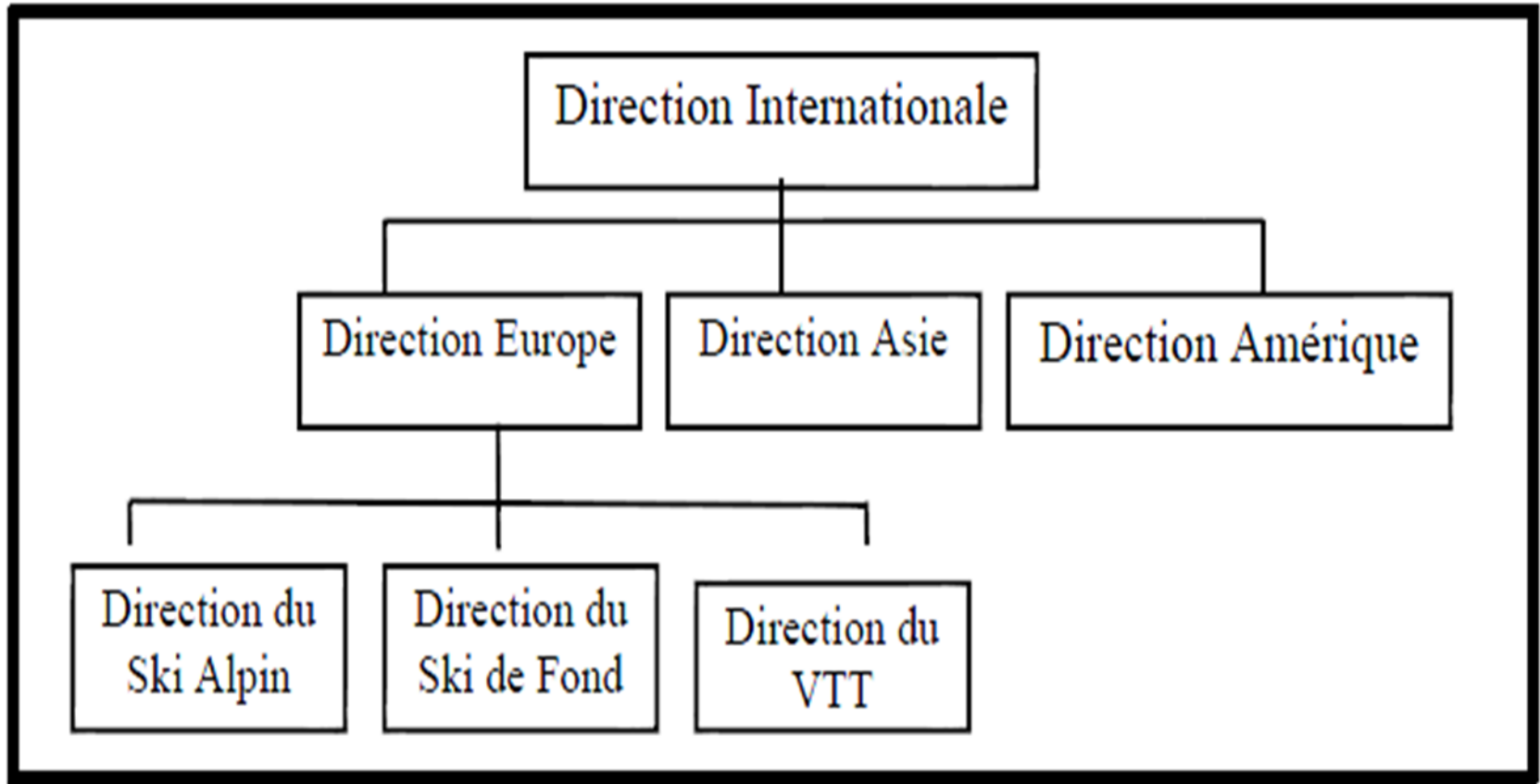
- Contrairement aux structures classiques (de Taylor ou de Fayol), la structure divisionnelle adopte la **décentralisation des pouvoirs** et des responsabilités.
- Plus de **réactivité** et de **souplesse** face à un **environnement fluctuant**.
- Plus **d'initiative aux cadres**, augmente la **motivation** du personnel, facteur de **productivité** et de **qualité**.

b. La structure divisionnelle (ou décentralisée)

- Chaque **division** peut adopter une **structure spécifique** (par exemple une structure fonctionnelle),
- **Risque** de transformation de l'ensemble des divisions en une **collection d'entreprises indépendantes**.
- Le **type de client** ou le **secteur géographique** peut servir de critère pour structurer l'entreprise.
- On parle alors de **la structure géographique**.

b. La structure divisionnelle (ou décentralisée)

- Structure géographique



2. Les structures complexes

- **La structure matricielle**

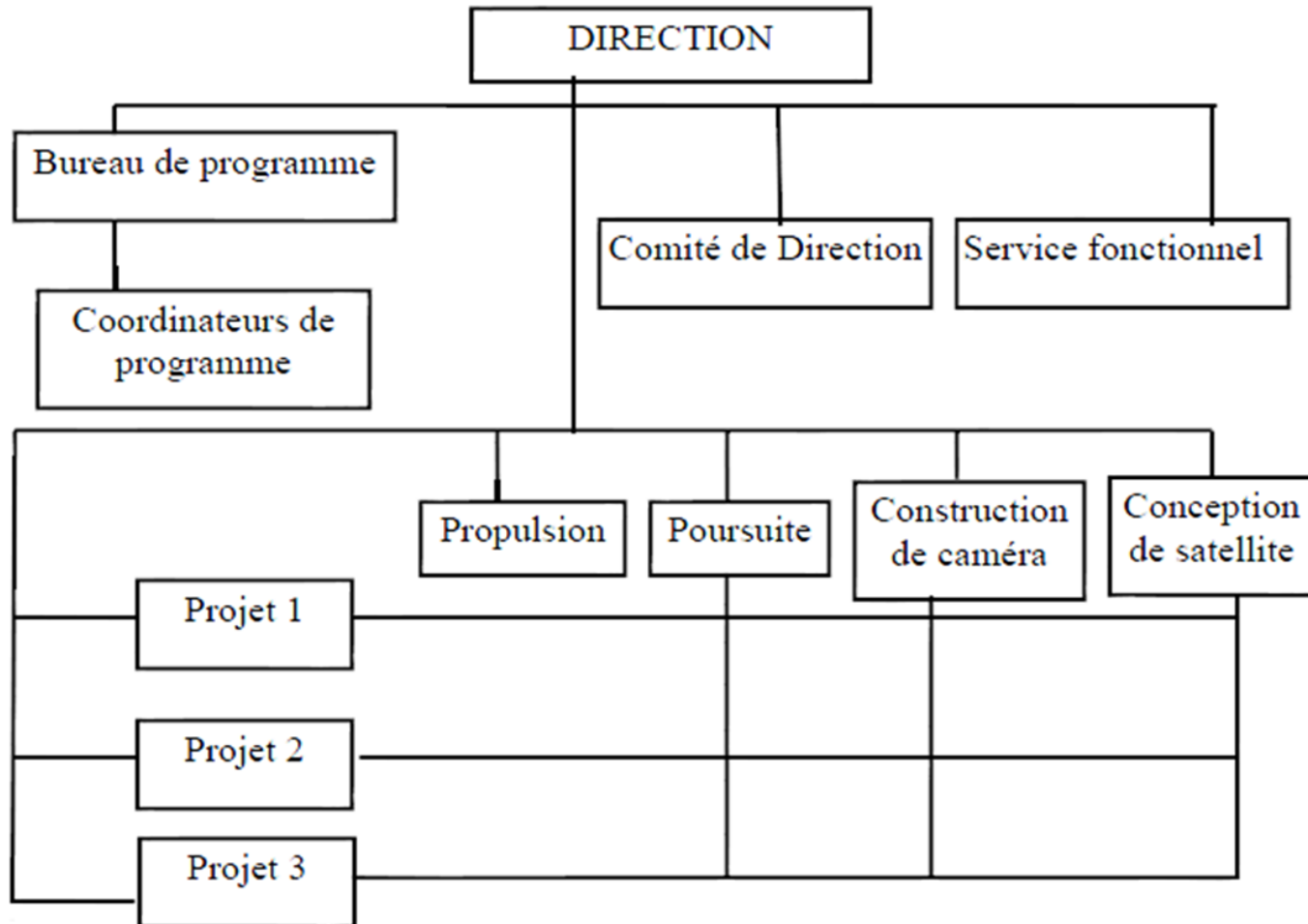
- Elle a été décrite par J.K Galbraith, au début des années 70.
- Elle est le fruit d'une répartition des tâches en fonction de deux critères :

***un critère fonctionnel et
un critère divisionnel.***

- Cette structure doit conduire à un **cumul des compétences** : celle du **chef de produit ou chef de projet** associée à celle du spécialiste de chaque grande fonction.
- Cette **structure** est particulièrement bien adaptée à la **complexité croissante** de l'entreprise ainsi qu'à l'**impératif de flexibilité**.

a- La structure matricielle

Fig 2 : la structure des programmes de satellite de la NASA

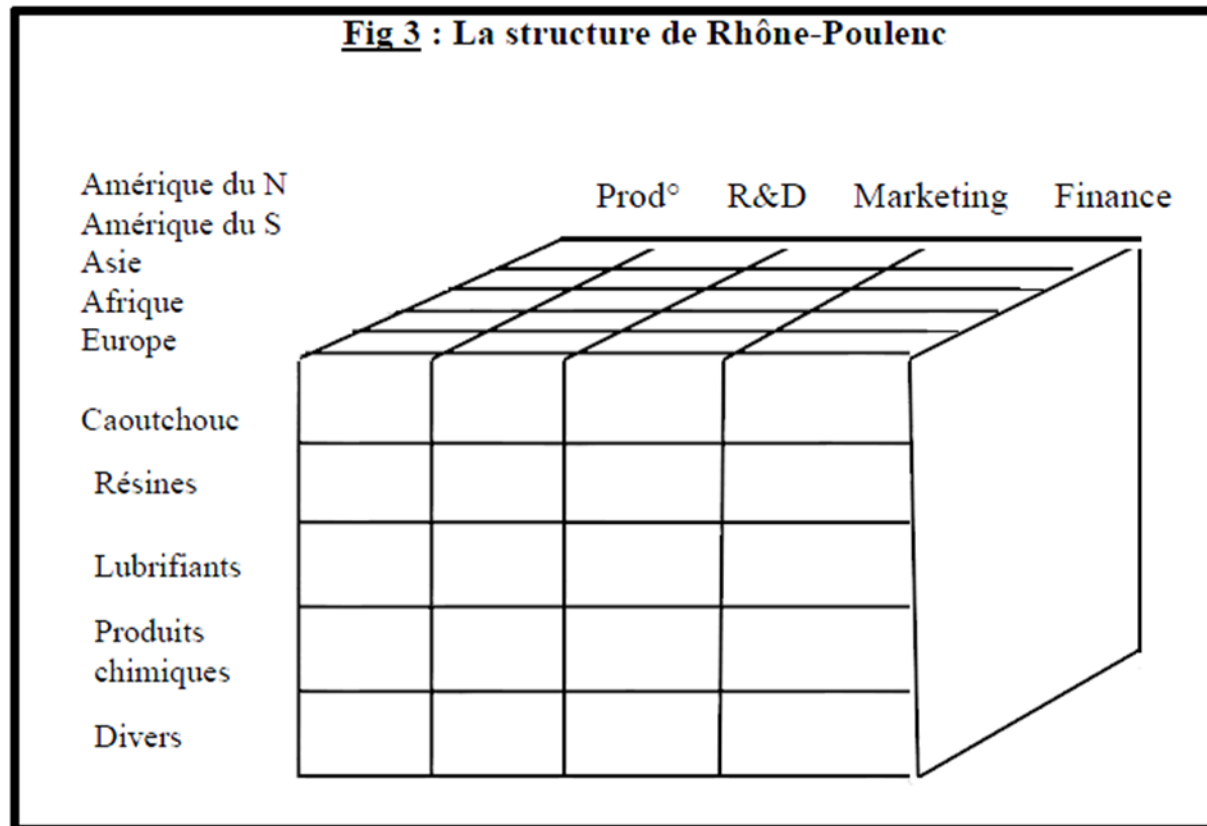


a- La structure matricielle

- Un **projet** peut être **annulé** à tout moment sans modifier la structure.
- La **structure matricielle** facilite la **décentralisation** de l'entreprise et favorise la **concurrence** entre les **chefs de projet**.
- Elle génère cependant des **difficultés** de **coordination** et peut être à l'origine de **conflits**.
- **Les salariés** quant à eux sont souvent **hostiles** à la mise en place d'une structure qui ne leur indique pas de qui ils dépendent.

b. La structure multidimensionnelle

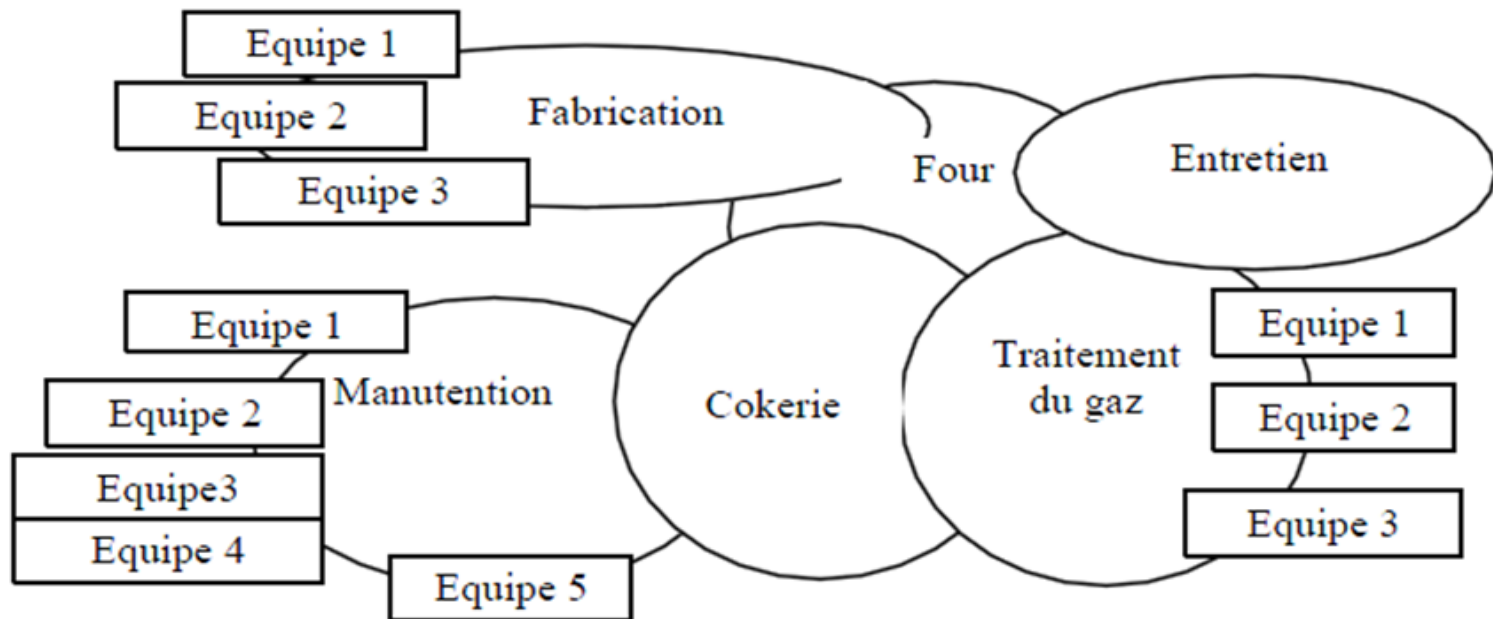
- Elle repose sur le même principe que la structure matricielle, mais associe une double, voire une triple ligne hiérarchique permanente.
- Elle est moins flexible que la structure matricielle, son extrême complexité rend souvent l'organisation ingérable.



c. La structure polycellulaire

- Grands ensembles flexibles et complémentaires.
- Chaque cellule se structure autour d'équipes.

Fig 4 : Organisation polycellulaire de la cokerie de la sallac à Dunkerque



C. Une tentative de synthèse : l'approche de H.Mintzberg

- Cinq formes organisationnelles fondamentales :
 - La structure simple,
 - La bureaucratie mécaniste,
 - La bureaucratie professionnelle,
 - La structure divisionnelle,
 - L'adhocratie.



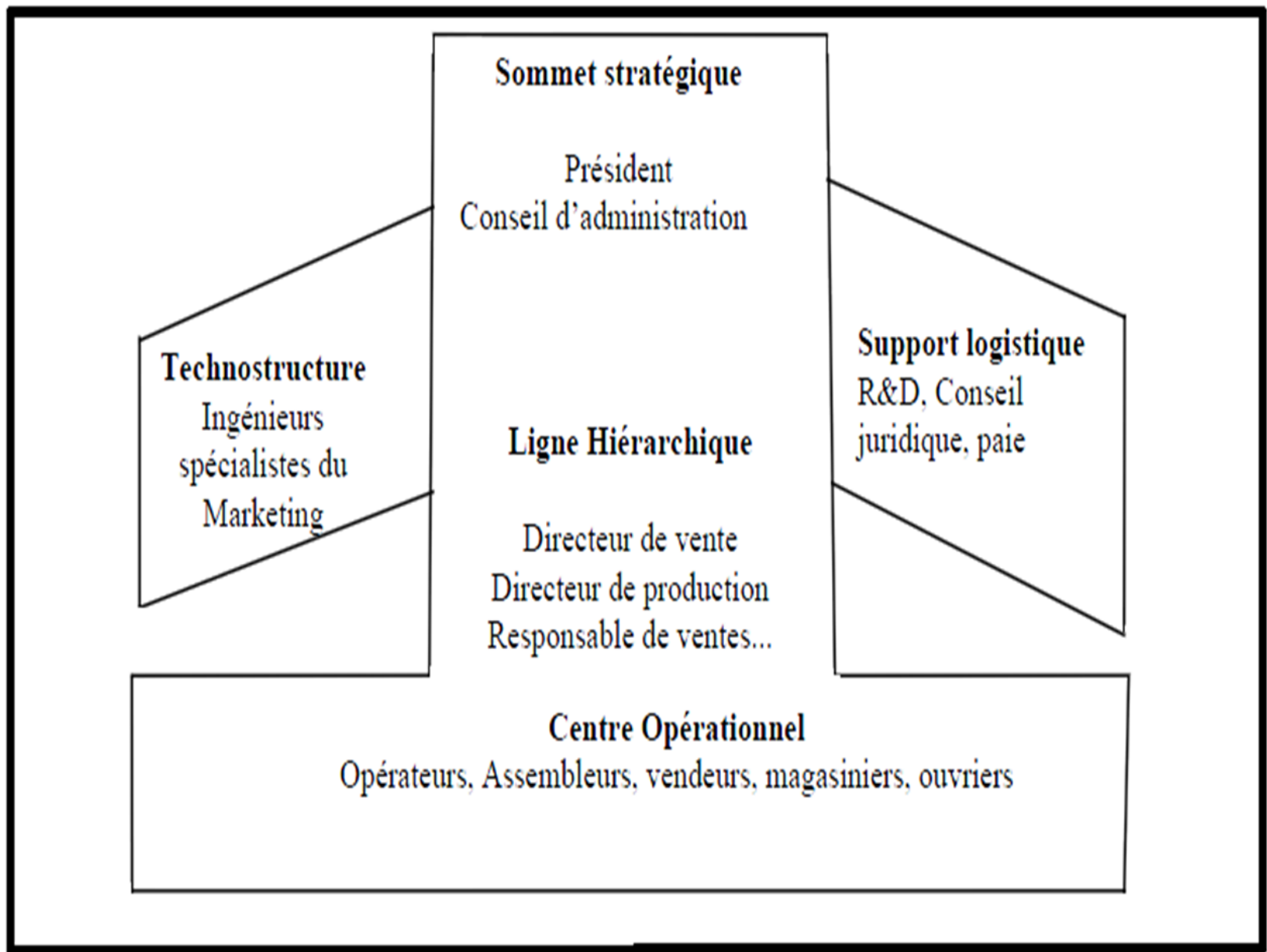
Pr. Karim SABRI.

C. Une tentative de synthèse : l'approche de H.Mintzberg

- Dans un effort de classification beaucoup plus ambitieux, qui tente de rendre compte de la **diversité des organisations économiques** (depuis l'entreprise jusqu'à l'hôpital), **H.Mintzberg (1983)** avance l'idée que **toute organisation économique se caractérise par la permanence de ses composantes.**
- La **combinaison de ces composantes et leur hiérarchisation** conduisent à une **forte différenciation des formes organisationnelles.**

C. Une tentative de synthèse : l'approche de H.Mintzberg

- Une nouvelle **représentation de la structure** des entreprises est définie à partir de **cinq composantes** de base :
 - 1. Le centre opérationnel** : Il désigne les membres chargés directement **d'assurer la production**, qui constitue la raison d'être de l'organisation.
 - 2. Le sommet stratégique** : C'est l'instance où se prennent les **décisions d'allocation des ressources** dans le court et le long terme.



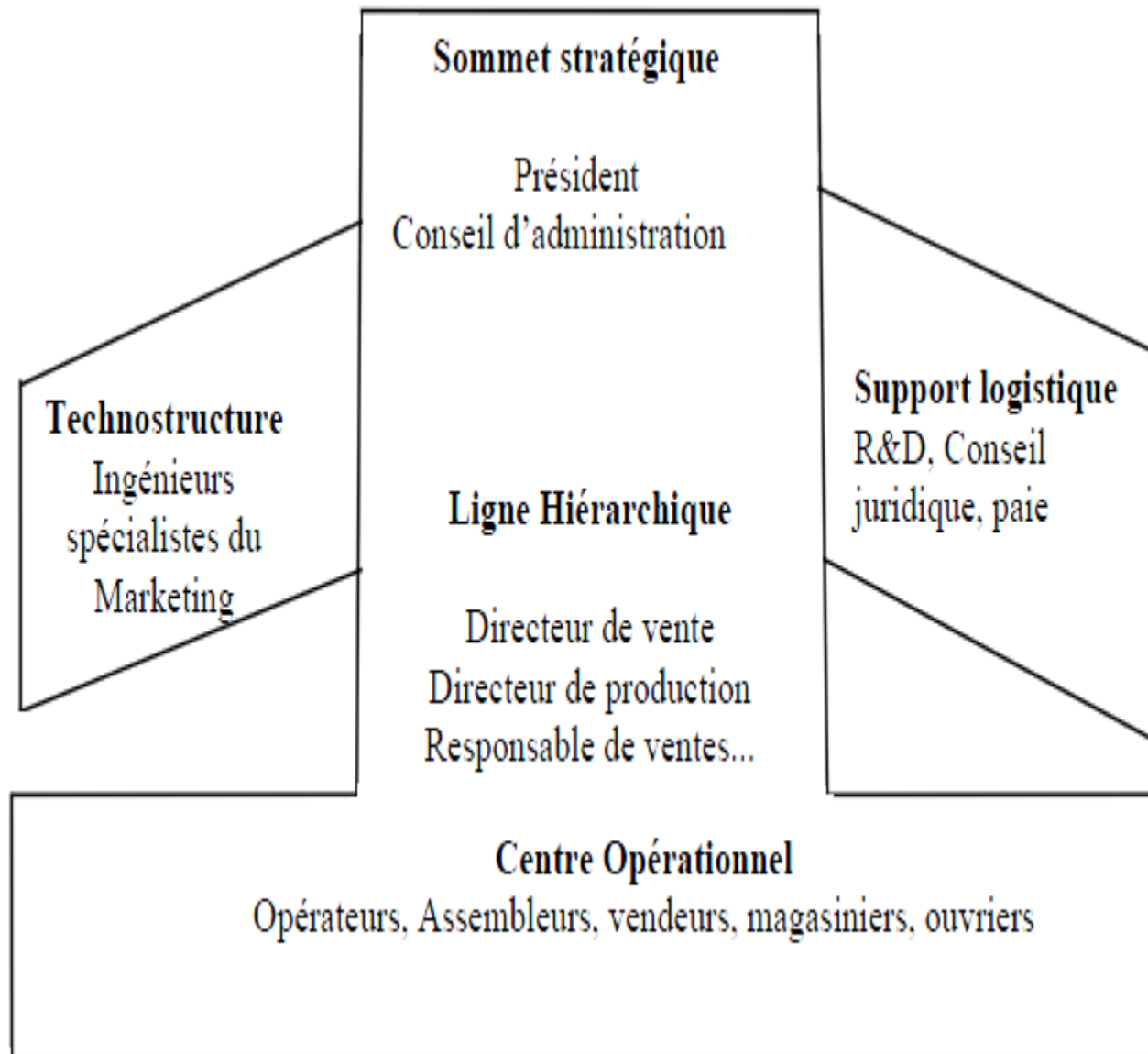
C. L'approche de H.Mintzberg

3. La ligne hiérarchique : Elle transmet les décisions du sommet stratégique et en assure la mise en œuvre. Elle sert aussi de **support aux flux d'informations** entre **centre opérationnel** et **sommet stratégique**.

4. La technostructure : Elle est chargée **d'élaborer et de suivre les programmes d'investissements**. Elle vise à **standardiser les procédures** en vue de rendre le travail plus efficace.

5. Le support logistique : Il assure les fonctions depuis la **communication** entre les différentes instances jusqu'à l'**entretien**, la **documentation**, les **relations** avec l'environnement.

Sa fonction vise à **maîtriser le maximum d'activités** de l'entreprise, même si celles-ci sont marginales.



C. L'approche de H.Mintzberg

- Selon Mintzberg, toute **organisation** comprend ces **5 composantes**.
- **Les fonctions peuvent se recouper, ou être assurées par un même participant**, mais en général, elles sont **distinctes**.
- Dans son ouvrage *«Voyage au centre des organisations »*, Mintzberg définira une sixième composante : **l'idéologie**.
- Elle se nourrit des traditions et des croyances de l'entreprise ➔ **Culture de l'entreprise**.

C. L'approche de H.Mintzberg

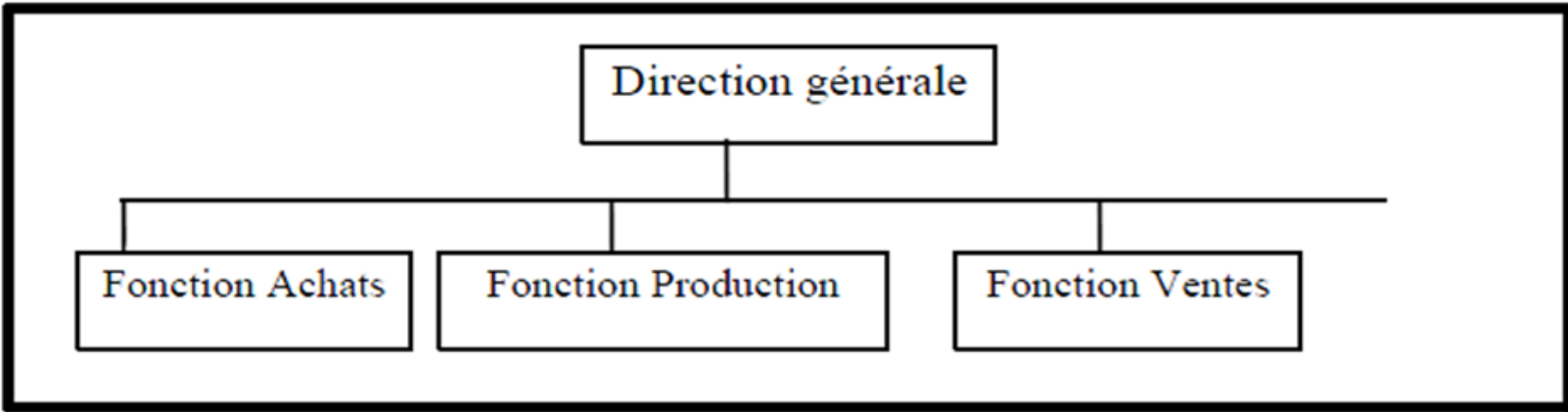
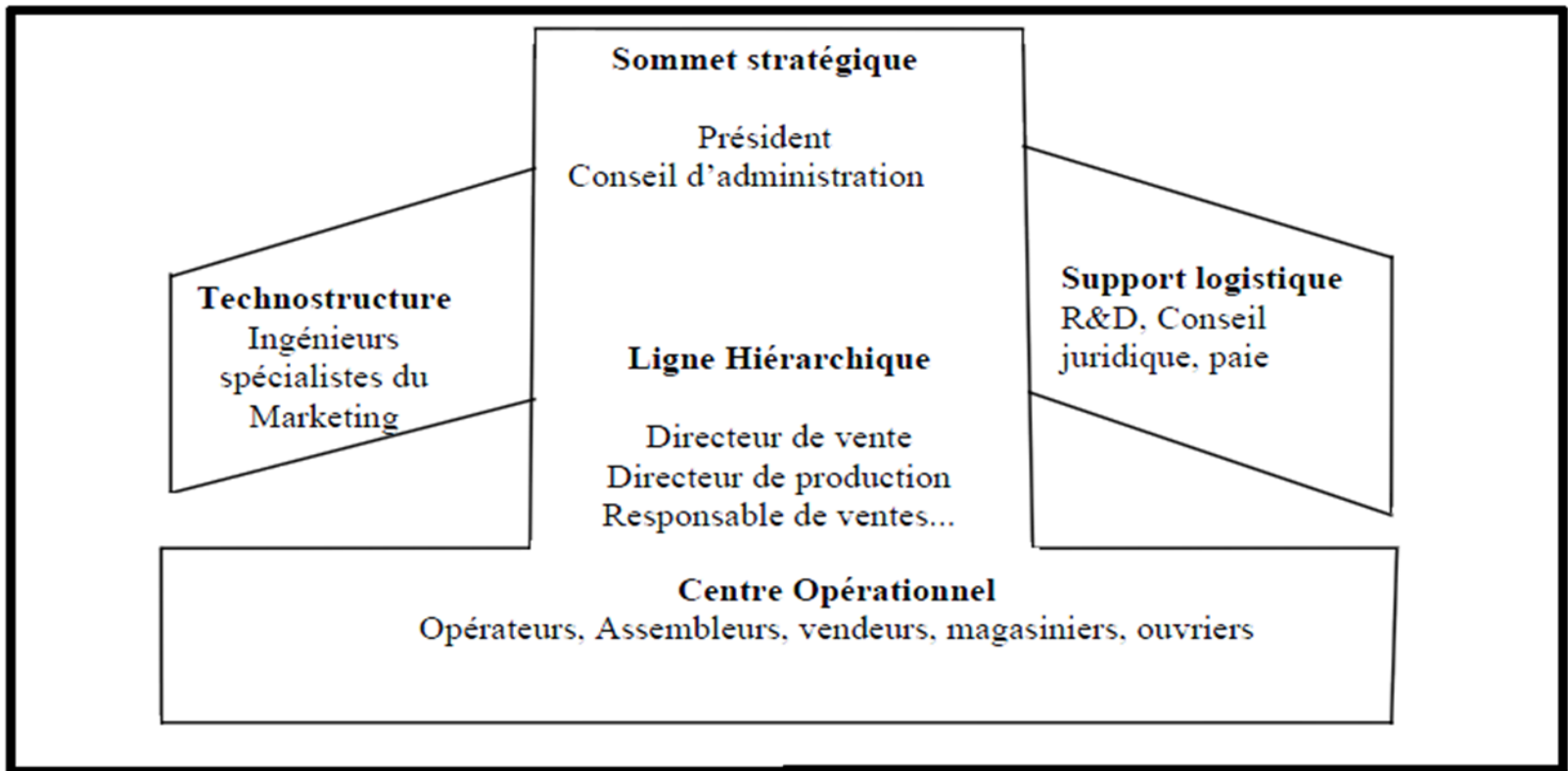
- **La culture** est l' image interne d'une organisation qui regroupe l'ensemble des **valeurs**, des **mythes**, des **rites**, des **tabous** et des **symboles**.
- La typologie de **Mintzberg** est **remarquable** car elle aborde **l'organisation** comme:
 - **Un assemblage structuré de participants**, et non comme une collection d'individus dont les relations sont déterminées de façon exogène.
 - Elle part du principe qu'une organisation est avant tout une **coalition entre sous-groupes structurés de participants**, hétérogènes certes, mais dont résulte pourtant une cohérence propre.

C. L'approche de H.Mintzberg

- Cette configuration structurelle rappelle l'anatomie humaine.
- La prédominance d'une composante sur les autres et l'agencement des autres composantes qui en résulte permettent à Mintzberg d'identifier cinq formes organisationnelles fondamentales :

C. L'approche de H.Mintzberg

1. **La structure simple**, caractérisée par :
 - La domination du **sommet stratégique**.
 - On a une **organisation de faible complexité**, dans laquelle les **décisions** sont prises par **quelques individus**.
 - L'**autorité** est très **concentrée**, la **taille** petite, et la **contrainte exercée** par l'**environnement** est très forte.

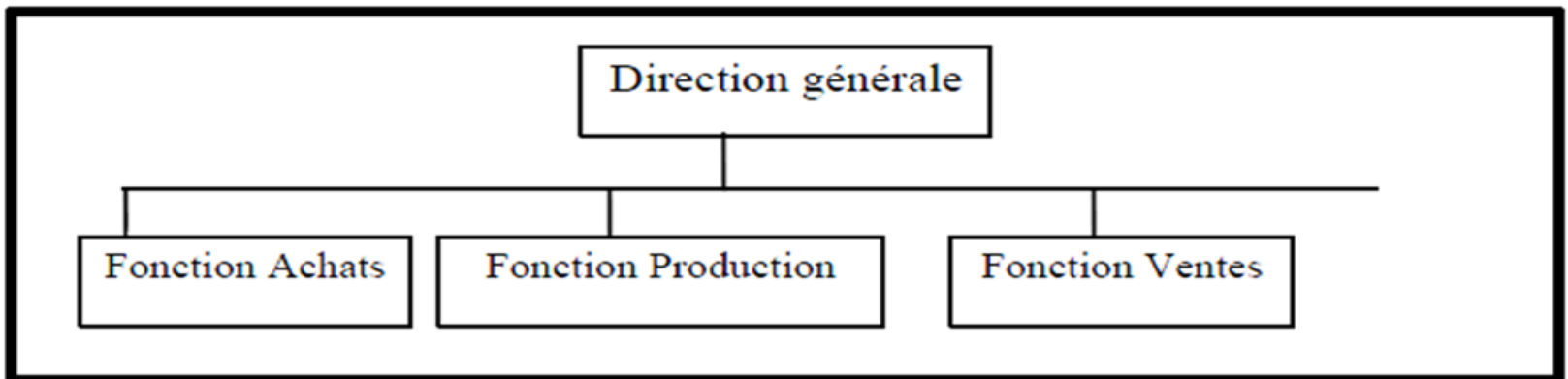
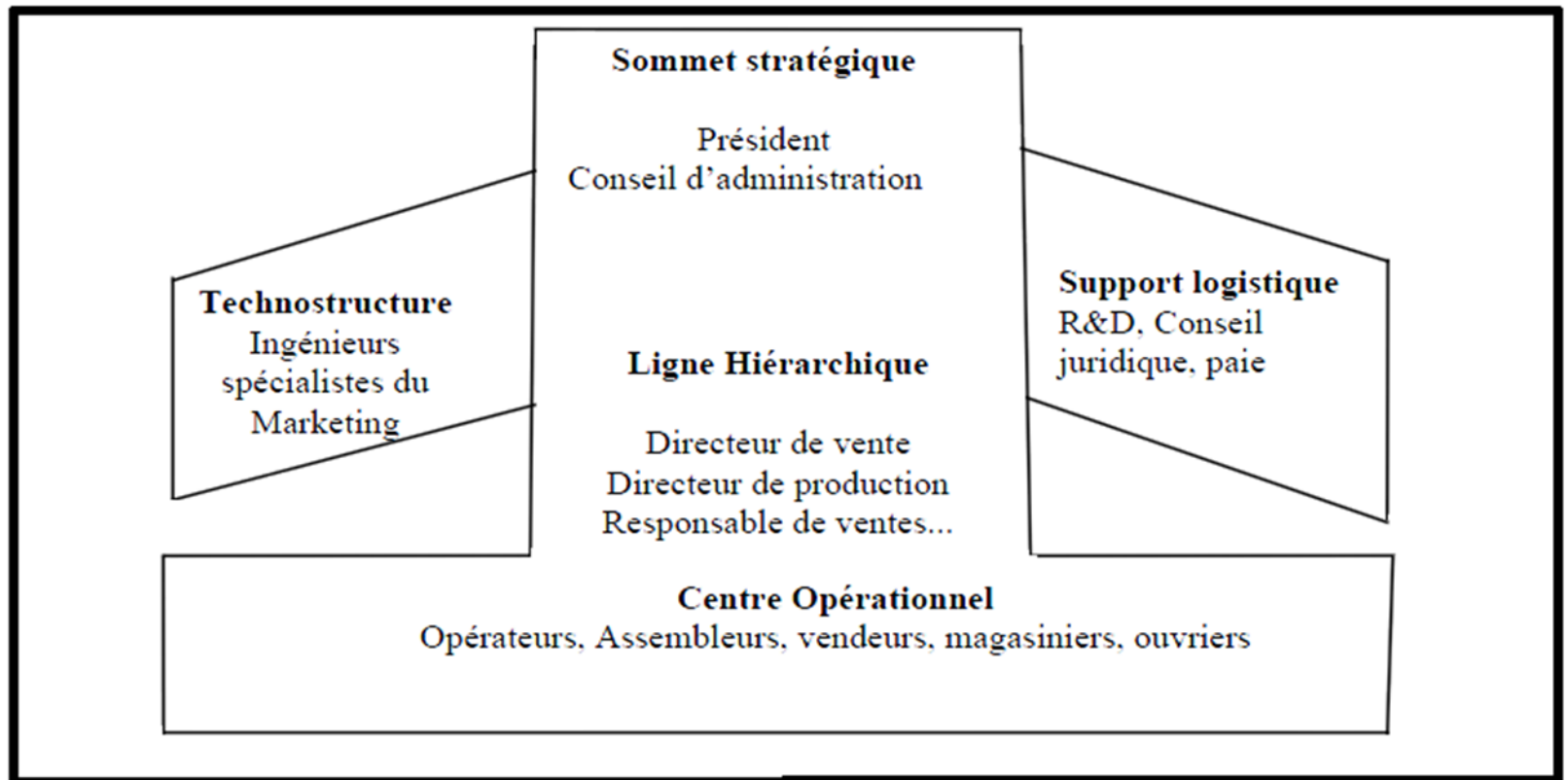


C. L'approche de H.Mintzberg

2.La bureaucratie mécaniste, caractérisée par:

- La domination de la **technostructure**.
- Il s'agit d'organisation pour laquelle la **technologie** impose une très **forte standardisation des tâches**, de sorte que la plupart des **décisions ont un caractère routinier et contraint** (par la technique), d'où **l'importance des ingénieurs et des techniciens**.
- La contrainte technologique induit **une autorité centralisée**.
- Cette organisation **visé des objectifs précis** et en **nombre limité**, d'où son **caractère très fonctionnel**.

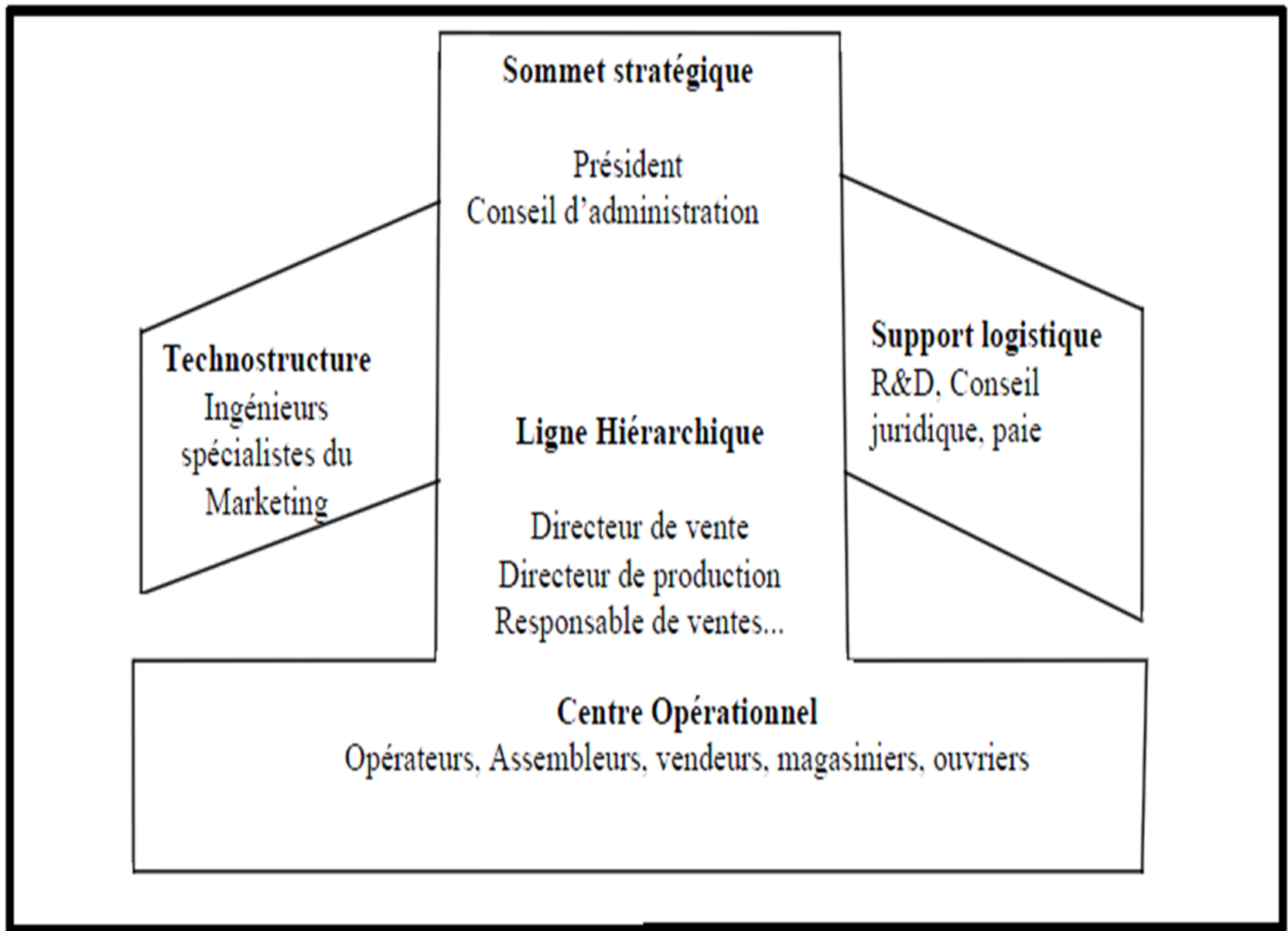
(Exemple : Entreprise PhysiOI)



C. L'approche de H.Mintzberg

3. La bureaucratie professionnelle, caractérisée par :

- La domination du **centre opérationnel**.
- Il s'agit d'organisation faisant **appel à des technologies très sophistiquées et changeantes**.
- Il y a **standardisation des tâches** associée à une **forte division du travail**, exigeant une **forte participation d'un personnel hautement qualifié**.
- **Les procédures de décisions**, largement **décentralisées**, utilisent des **règles peu formelles** qui permettent la **flexibilité des choix**.
- Dès lors, on a des organisations opérant dans un **environnement complexe mais stable**, et où la **gestion des conflits internes** occupe une grande place.



C. L'approche de H.Mintzberg

4. La structure divisionnelle, caractérisée par:

- La domination de la **ligne hiérarchique**.
- On a ici un **assemblage d'unités autonomes**.
- Les **technologies** employées ne nécessitent **pas d'initiatives** de la part des participants.
- L'essentiel des **problèmes** concernent la **mise en œuvre et le suivi d'activités bien définies**.
- Aussi la plupart des **décisions** sont laissées aux **instances intermédiaires** les mieux à même de réagir sur le terrain.

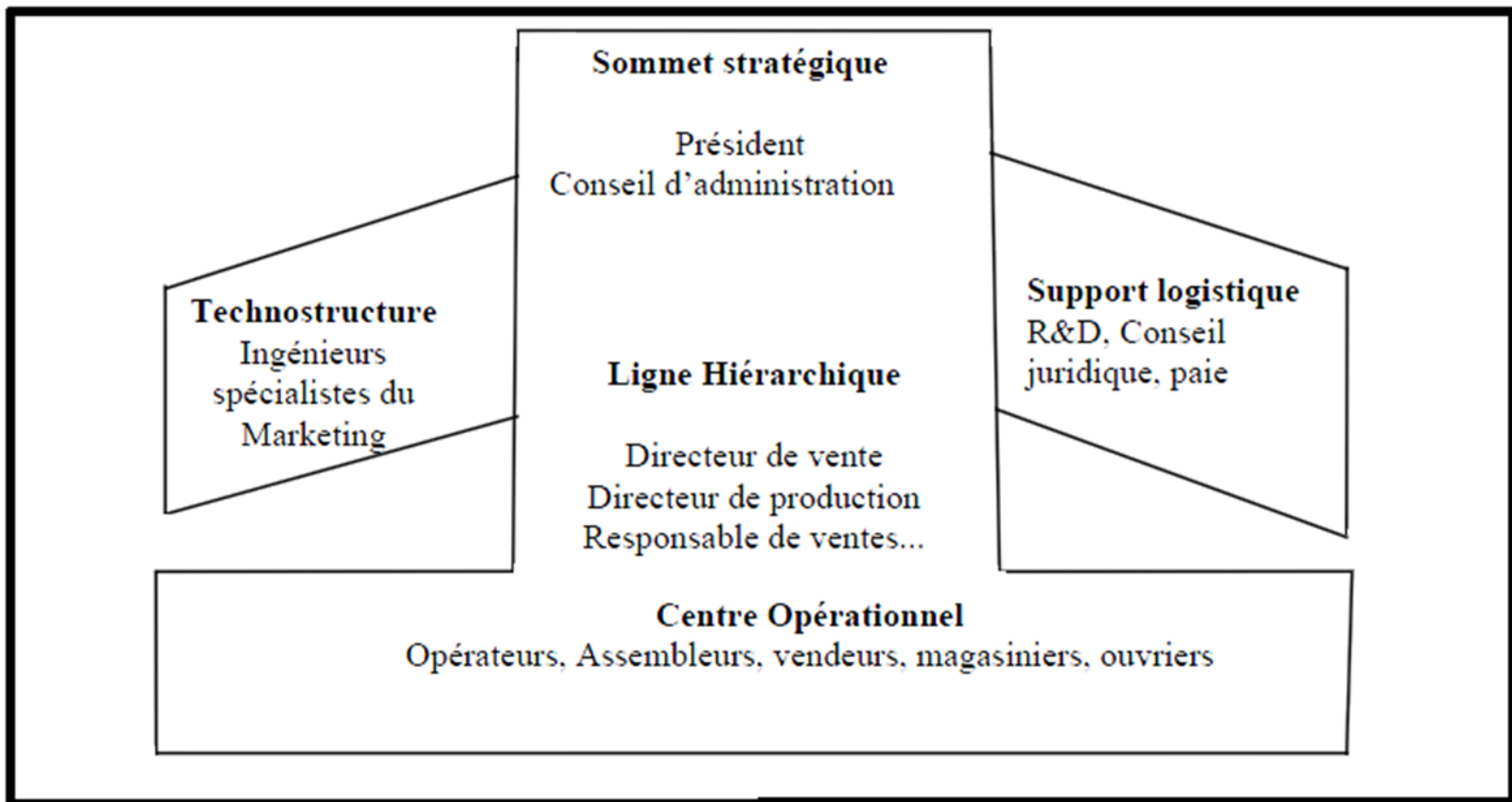
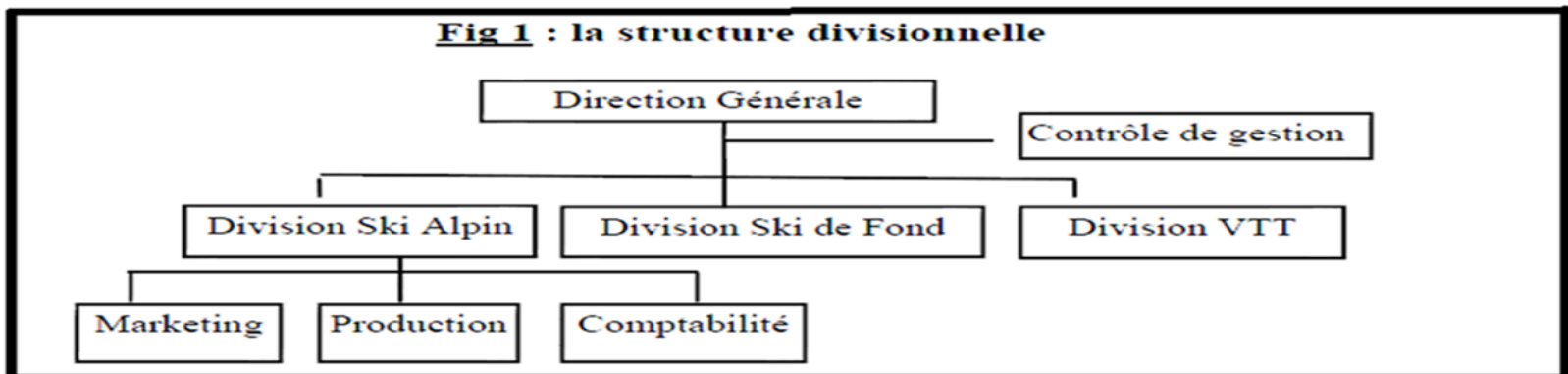


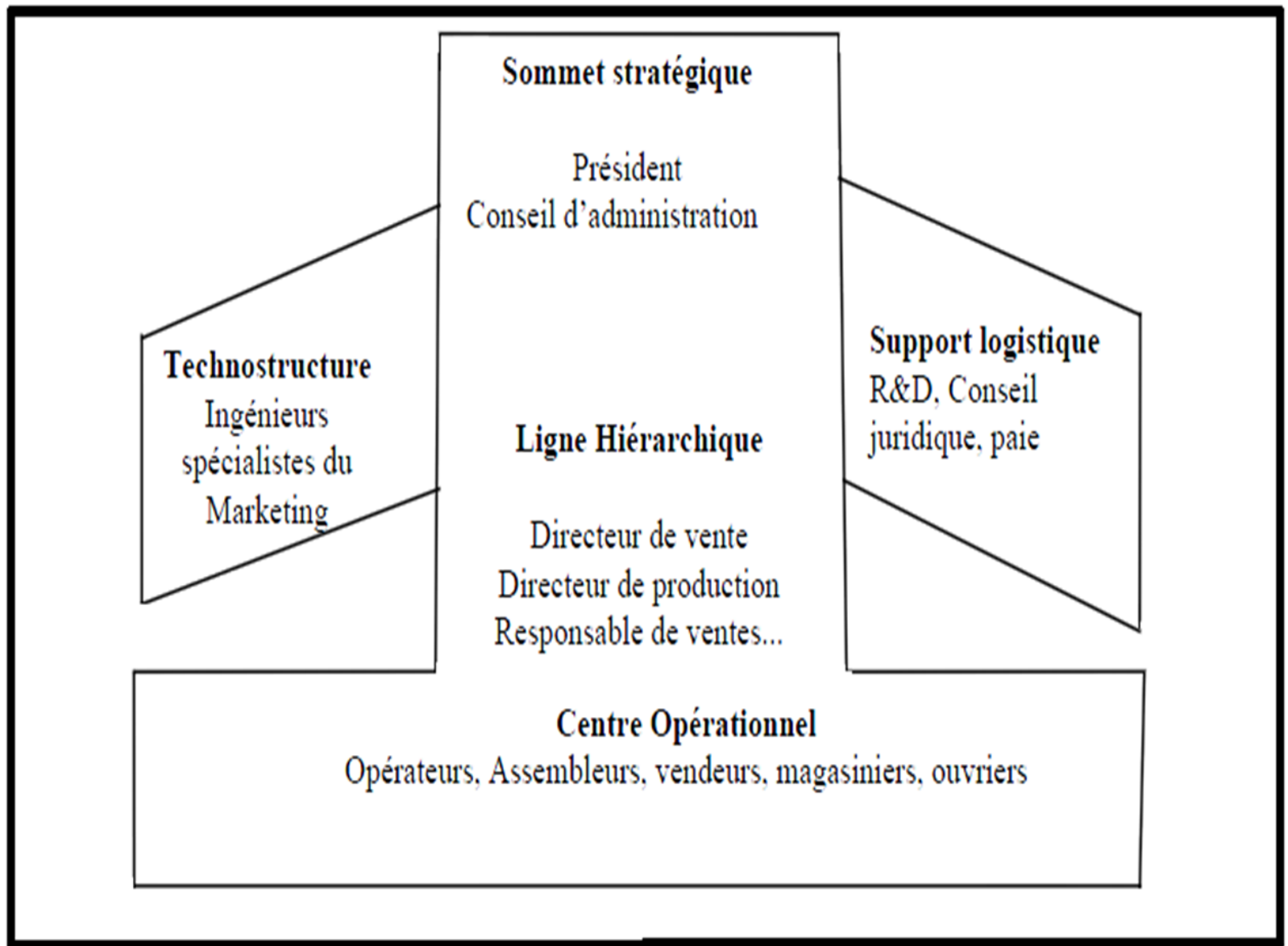
Fig 1 : la structure divisionnelle



C. L'approche de H.Mintzberg

5.L'adhocratie, caractérisée par :

- La domination du **support logistique**.
- On est ici en présence **d'unités de petite taille**, où les participants utilisent des **technologies instables**, dans un **environnement complexe** et en **perpétuel mouvement**.
- La **décentralisation des décisions** et la **faible hiérarchisation formelle** se révèlent essentielles pour garantir la **flexibilité de l'organisation**.
- **Le rôle clé du personnel logistique** s'explique par le caractère hautement **spécialisé** de celui-ci, et la **décentralisation** par la nécessité de **travailler en équipes**.



Chapitre IV. L'émergence de nouvelles structures d'organisation.

A. La gestion par cas

B. La structure par projets (ou organisation matricielle évolutive)

C. Le portefeuille de compétences (ou la structure sans hiérarchie)

D. L'exercice du pouvoir dans l'entreprise

E. Les mécanismes de coordination

F. Les déterminants de la classification des structures.

A. La gestion par cas

- Toute l'ère industrielle avait été dominée par la recherche de **l'efficacité** à travers la **division fonctionnelle du travail**.
- Toutefois de nombreuses sociétés américaines (Rank Xerox, Bell Atlantic...) se sont orientées vers **un cumul et non une division du travail**.
- Ces sociétés utilisent de **petites équipes** pour réaliser **une série de tâches du début jusqu'à la fin**, avec **l'aide de systèmes informatiques** qui traversent toute l'organisation.

A. La gestion par cas

- **La gestion par cas est particulièrement utile dans les processus comportant un contact avec la clientèle et impliquant la gestion d'un cycle complet. (ex : formation des clients chez Rank Xerox)**
- **Le gestionnaire par cas se situe à l'intersection du client et des diverses fonctions de l'entreprise.**
- **Il dispose d'un accès facile à l'information, et bénéficie d'un pouvoir de décisions étendu.**

B. La structure par projets (ou organisation matricielle évolutive)

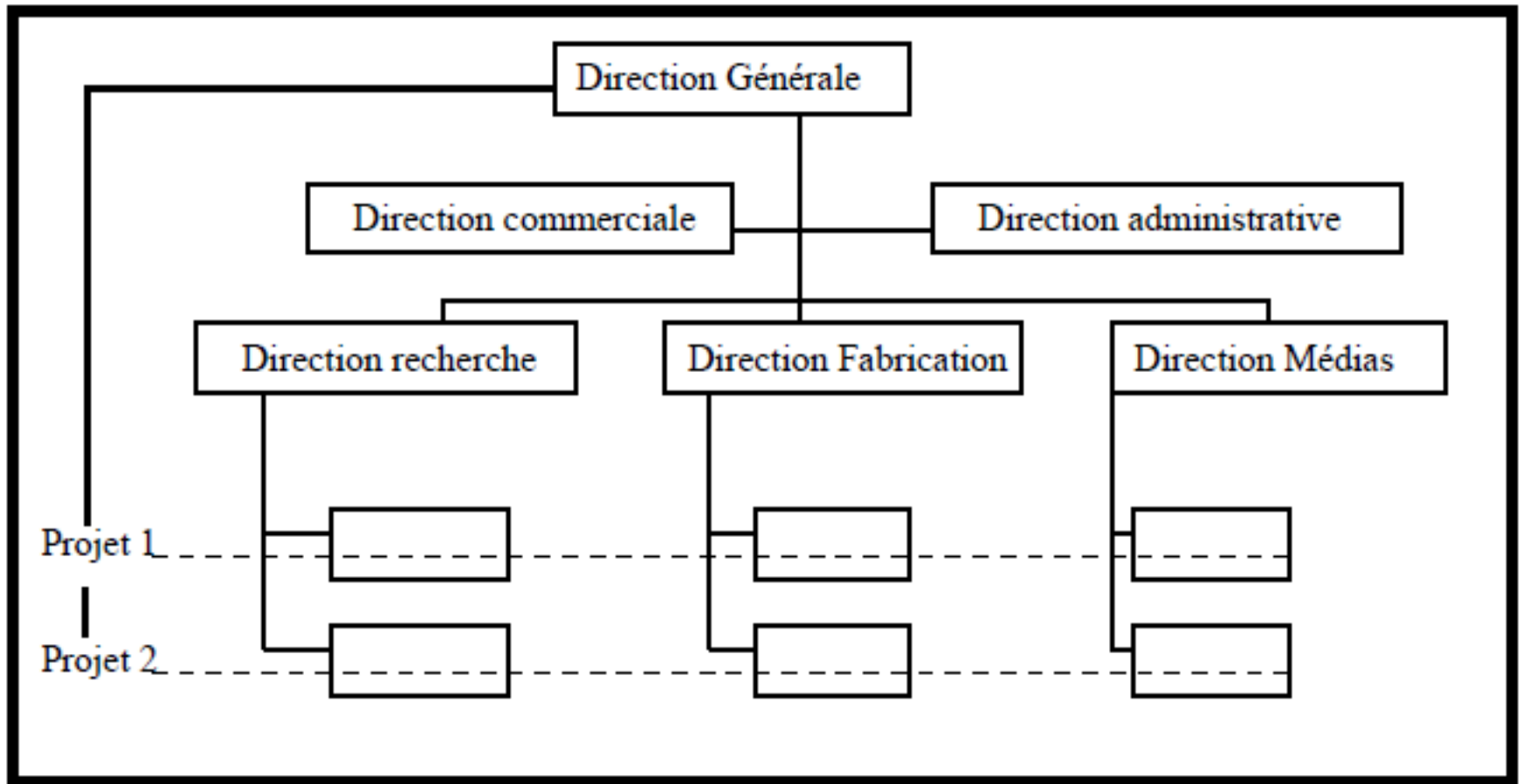
- Il s'agit d'une **structure flexible**, permettant la **réalisation de projets complexes faisant appel à plusieurs spécialistes** de l'entreprise.
- Cette organisation appelle **trois remarques** :
 - 1. Cette structure est par nature évolutive.**
Ainsi lorsque la campagne de publicité d'un projet est réalisée, **l'équipe réunie en vue de ce projet disparaîtra**, et sera répartie sur d'autres projets.

B. La structure par projets (ou organisation matricielle évolutive)

2. La structure par projets implique une double ligne d'autorité. (Une autorité hiérarchique verticale et permanente ; une autorité pour chaque projet horizontale et temporaire).

3. Le chef de projet joue un rôle essentiel dans la réussite de ce type de structure. Il doit choisir ses collaborateurs dans chaque direction, et doit coordonner leur activité jusqu'à l'aboutissement du projet.

B. La structure par projets (ou organisation matricielle évolutive)



C. Le portefeuille de compétences (ou la structure sans hiérarchie)

- Il s'agissait d'une **remise en cause de l'organisation par projets** qui rencontraient des **lourdeurs de fonctionnement** (la dualité du commandement).
- L'**absence de hiérarchie** implique la **responsabilité de tous** et une **préoccupation constante de la valeur ajoutée de chacun**.
- L'**ex-responsable hiérarchique** devient **gestionnaire d'un centre de ressources humaines** et doit **vendre les compétences de chacun de ses collaborateurs à un responsable de projet**.

C. Le portefeuille de compétences (ou la structure sans hiérarchie)

- **Le responsable de projet doit quant à lui sélectionner et organiser une équipe (portefeuille de compétences) dont la qualité sera évaluée en fonction de la satisfaction du client.**
- Exemple : cas de l'entreprise Pyxis. (services d'aide au développement logiciel : formation, coaching, développement logiciel...).

D. L'exercice du pouvoir dans l'entreprise

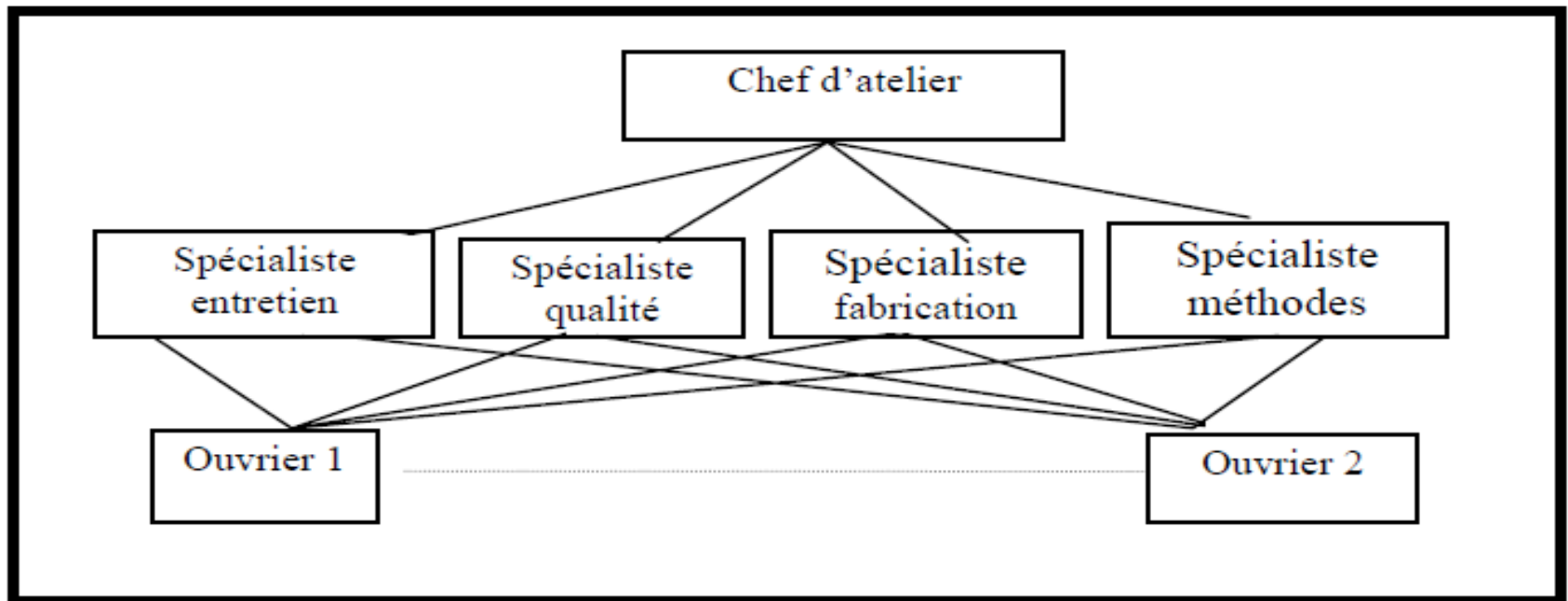
- Il s'agit de la **mise en place de relations stables d'autorité.**
- Cette autorité peut s'exercer sur :
 - 1. Les tâches** (un subordonné dépend de plusieurs chefs compétents chacun dans leur spécialité)
 - 2. Les personnes** (c'est la position hiérarchique du chef).

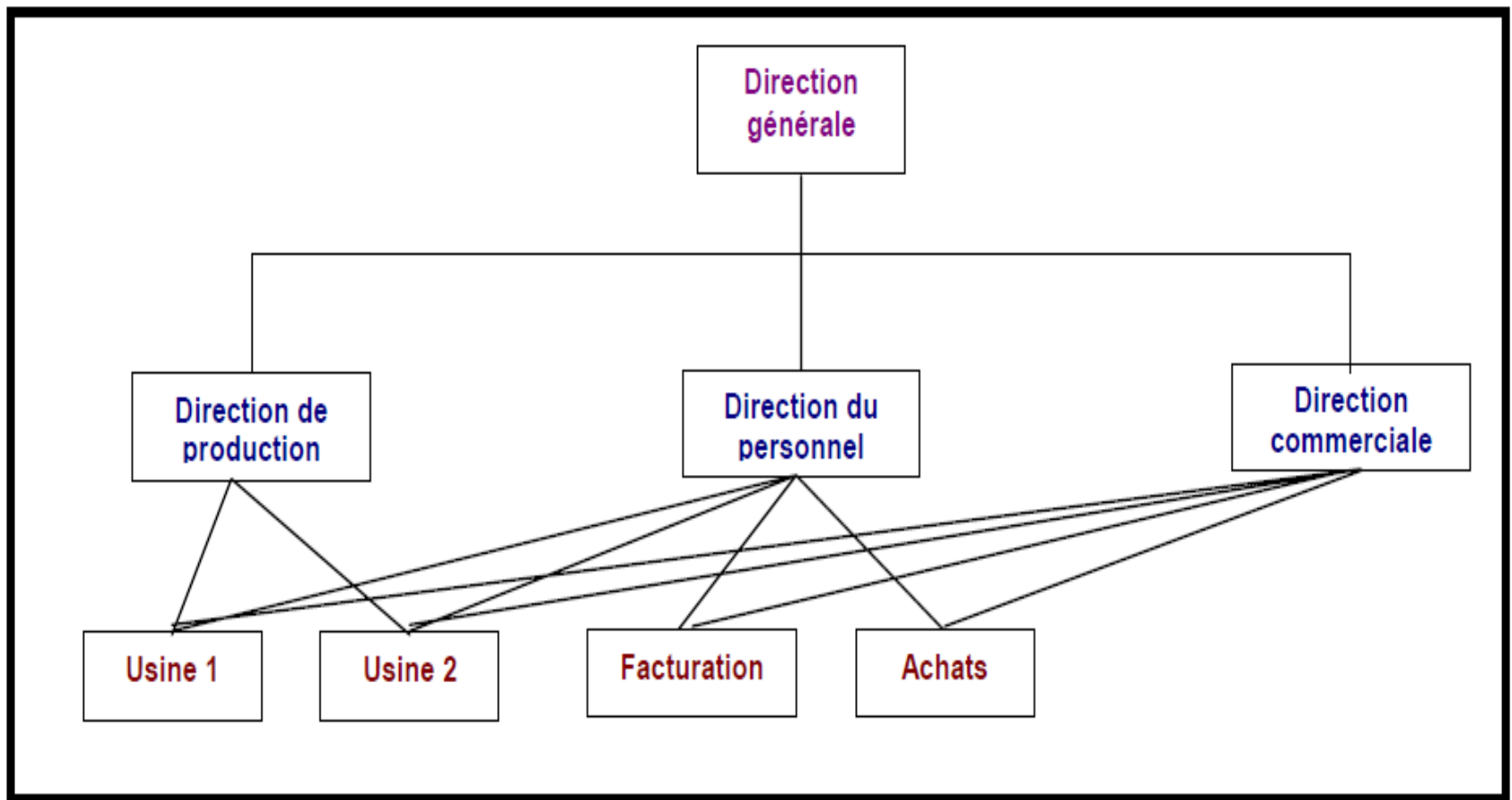
D. L'exercice du pouvoir dans l'entreprise

- **L'autorité peut également être partagée entre 2 lignes :**
 1. une ligne hiérarchique investie d'un pouvoir général de commandement (PDG par ex),
 2. et une ligne de conseil formée de fonctionnels.
- **L'autorité peut apparaître d'un point de vue formel ou informel dans la structure de l'entreprise.**
 1. La hiérarchie fonctionnelle,
 2. La structure hiérarchique linéaire,
 3. La structure Staff and Line.

1. La hiérarchie fonctionnelle

- Mise en place par **Taylor**, cette structure repose sur le principe de **division fonctionnelle de l'autorité** : **tout salarié dépend de plusieurs chefs**, chacun n'ayant **d'autorité que dans son domaine propre**.





1. La hiérarchie fonctionnelle

Avantage :

➔ **Favoriser la spécialisation**, principe de base de la conception taylorienne.

Inconvénients :

➔ **Problèmes de coordination des activités,**

➔ Elle peut également **favoriser certains abandons de responsabilité,**

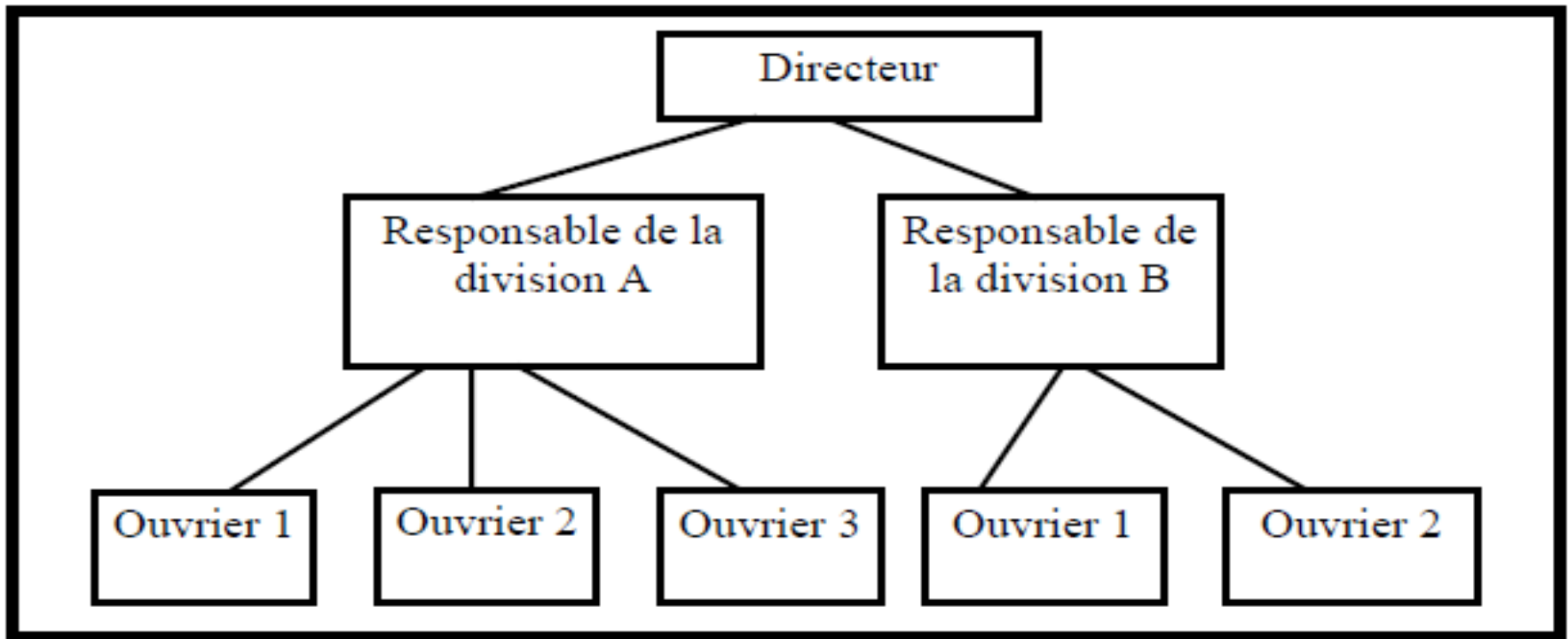
➔ Elle peut **constituer une source de conflits** (multiples commandements).

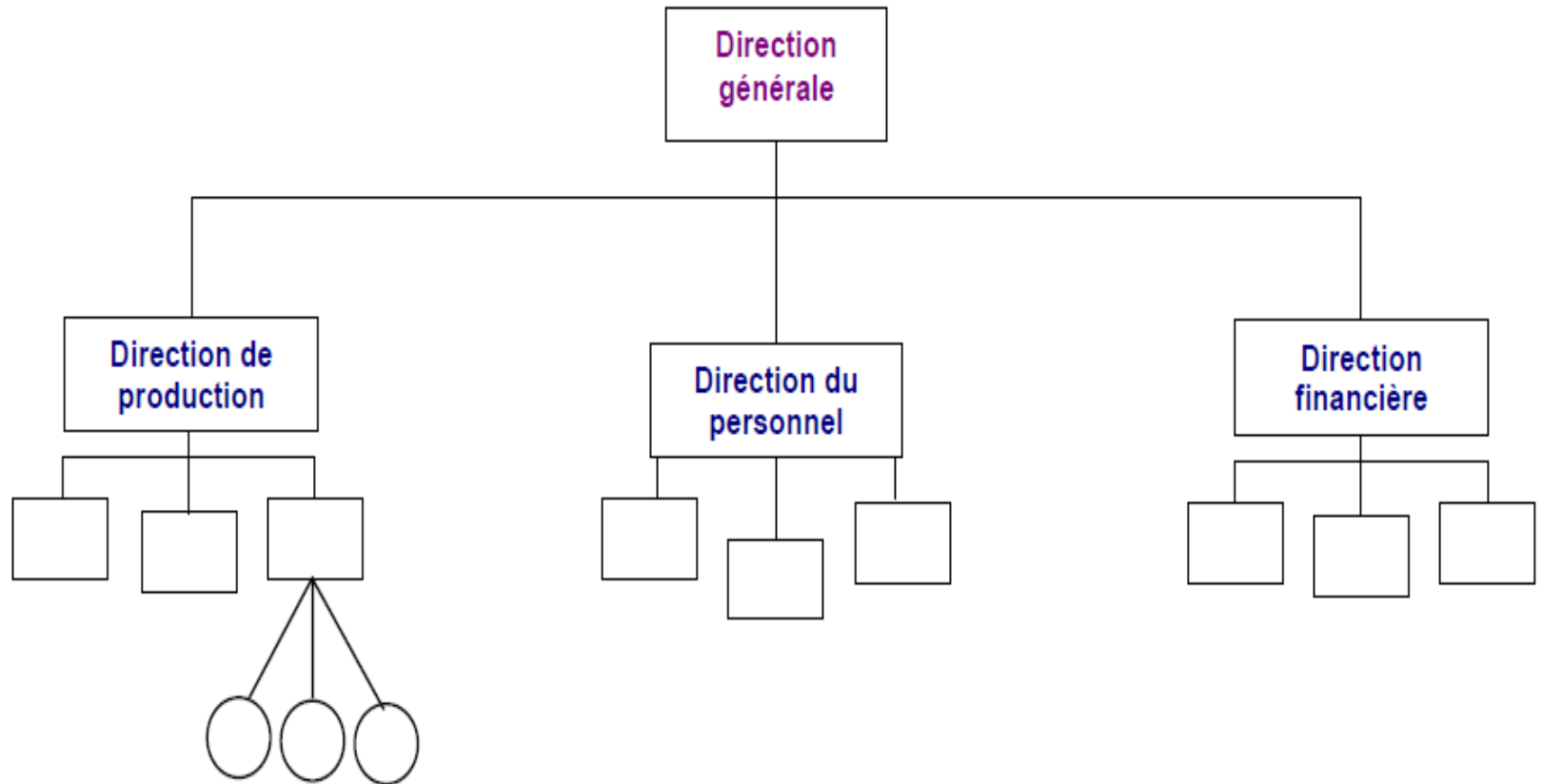
2. La structure hiérarchique linéaire

- **Elle a été proposée par Fayol, en réaction au modèle Taylorien.**
- **Elle repose sur le principe d'unité du commandement (chaque salarié ne dépend que d'un seul chef).**
- **Le découpage des responsabilités peut se faire par fonction, par produit....**
- **La structure hiérarchique allie simplicité et clarté dans la définition des responsabilités.**

2. La structure hiérarchique linéaire

- **Inconvénients** : elle freine la circulation de l'information, et établit un **cloisonnement** entre les différents services. Ce qui nuit à la **coordination** de l'entreprise. (bureaucratie)





Niveau 1 : Direction générale

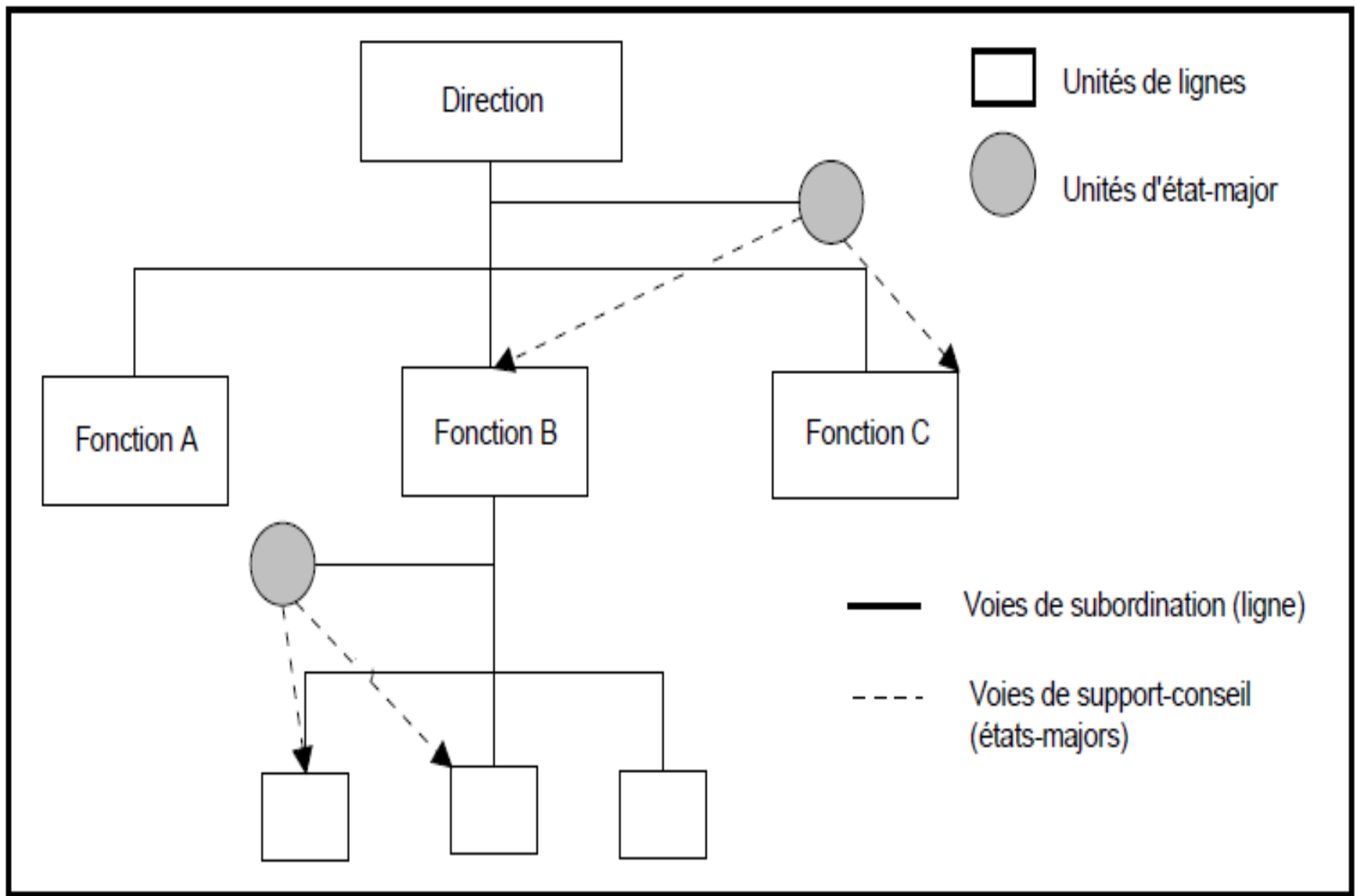
Niveau 2 : Directions spécialisées (production, finances, marketing...)

Niveau 3 : Sous-directions

Niveau 4 : Chefs de service

3. La structure Staff and Line

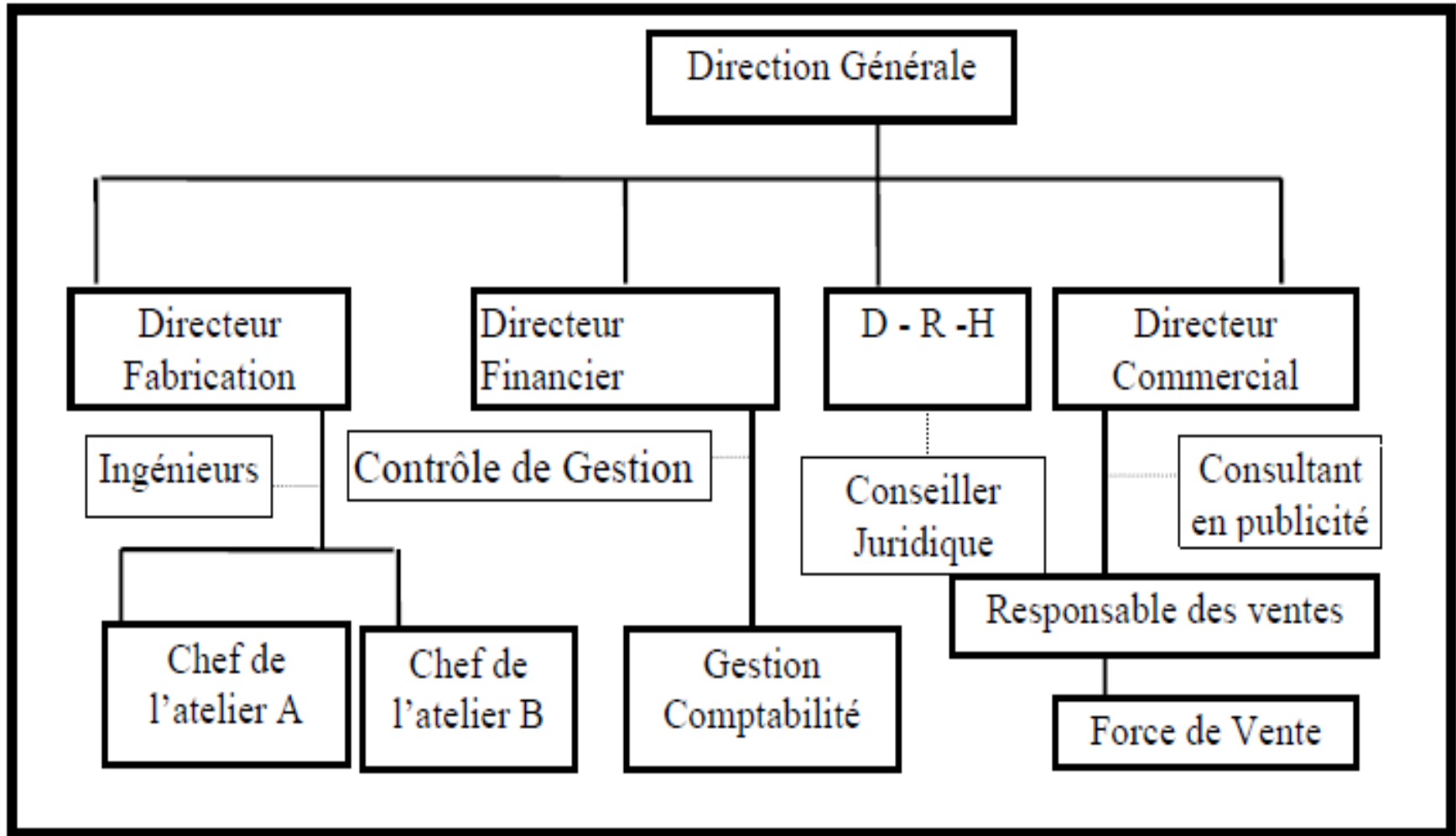
- Cette structure s'est développée aux **USA** durant les **années 70**.
- Elle visait à partager l'autorité entre :
 - ❖ les chefs opérationnels qui agissent,
 - ❖ et les chefs fonctionnels qui conseillent et influencent.
- Elle tente donc de **cumuler les avantages des deux structures précédentes** en associant :
 1. des organes hiérarchiques (Line : pouvoir de décision)
 2. à des organes fonctionnels (Staff : conseille et guide).



3. La structure Staff and Line

- Cette structure repose :
 1. sur le **principe d'unicité du commandement**
 2. et sur **la nécessité de recourir à des organes de conseil composés de spécialistes pour la préparation des décisions et le contrôle de leurs applications.**
- ➔ **Inconvénient** : La création d'un état-major augmente les **coûts de fonctionnement**, et peut être à l'origine de **conflits entre opérationnels et directionnels.**

3. La structure Staff and Line



4. L'autorité formelle & les relations informelles

a. L'autorité formelle

- **L'autorité formelle est le résultat d'un processus décisionnel établissant une hiérarchie entre les différents services ou membres de l'organisation.**
- **Les dirigeants de l'entreprise ont ainsi exprimé leur volonté :**
 - 1. de diviser le travail,**
 - 2. de confier sa réalisation à plusieurs services hiérarchisés,**
 - 3. et d'établir des modèles de relations entre les services afin de coordonner leur action et d'atteindre les objectifs de l'organisation.**

a - L'autorité formelle

- Les conventions collectives, les livres de règlements, les dépliants publicitaires ou les rapports annuels permettent de comprendre **la structure formelle de l'organisation.**
- Même si **l'organigramme** constitue une **description** discutable de **la structure de l'entreprise**, il donne une **image exacte de la division du travail** (en poste) et du **regroupement** de ceux-ci, mais aussi du **flux d'autorité reconnue.**

b. Les relations informelles

- **L'organisation informelle est rarement représentée par un organigramme ou un schéma, mais elle joue cependant un rôle important.**
- **Le sociogramme est une carte des communications et des réseaux d'influence au niveau de la structure d'une organisation.**
- **Il s'agit ainsi de prendre en compte :**

b. Les relations informelles

- 1. Les réseaux de relations informelles** (discussions de couloir),
- 2. Les normes et les règles officieuses** (habitudes de travail, culture d'entreprise),
- 3. Et les relations d'autorité non prévues** (forte compétence ou personnalité d'un membre de l'organisation).

→ Les relations informelles permettent une meilleure circulation de l'information et contribuent à rendre l'organisation plus performante en palliant les insuffisances de la structure formelle.

→ Elles peuvent également remplacer la structure formelle et rendre l'organisation inefficace.

E. Les mécanismes de coordination

- Selon H. Mintzberg, il y en a cinq :
 - 1. L'ajustement mutuel** : coordination du travail par simple communication informelle,
 - 2. La supervision directe** : mécanisme de coordination par lequel une personne se trouve investie de la responsabilité du travail des autres,
- Plus **3 formes de standardisation** comme suit :

E. Les mécanismes de coordination

3. La standardisation des procédés : le contenu du travail est spécifié ou programmé (ex : mode d'emploi, gamme de fabrication),

4. La standardisation des résultats : par exemple, spécification des dimensions du produit ou de la performance à atteindre,

5. La standardisation des qualifications : spécification de la formation de celui qui exécute le travail.

E. Les mécanismes de coordination

- Pour Mintzberg, **les mécanismes de coordination** sont l'élément fondamental qui **maintient ensemble les parties de l'organisation**.
- A partir du moment où le **travail est divisé**, et réparti entre plusieurs **personnes ou services**, il devient **nécessaire** de mettre en œuvre des **mécanismes de coordination** afin **d'éviter de graves dysfonctionnements de l'organisation**.
- **Cinq mécanismes de coordination** paraissent suffisants pour expliquer les moyens par lesquels les organisations coordonnent leur travail :

E. Les mécanismes de coordination

1. L'ajustement mutuel

- On organise la coordination du travail par une **communication informelle**,
- C'est une **discussion entre individus**,
- Ce **système** convient pour un **petit nombre** de personnes ou des **situations très complexes** (quand l'ignorance des individus est très grande),
- Il faut qu'il n'y ait **pas de hiérarchie** entre les personnes, **chacun apporte ses compétences**.

E. Les mécanismes de coordination

2. La supervision directe

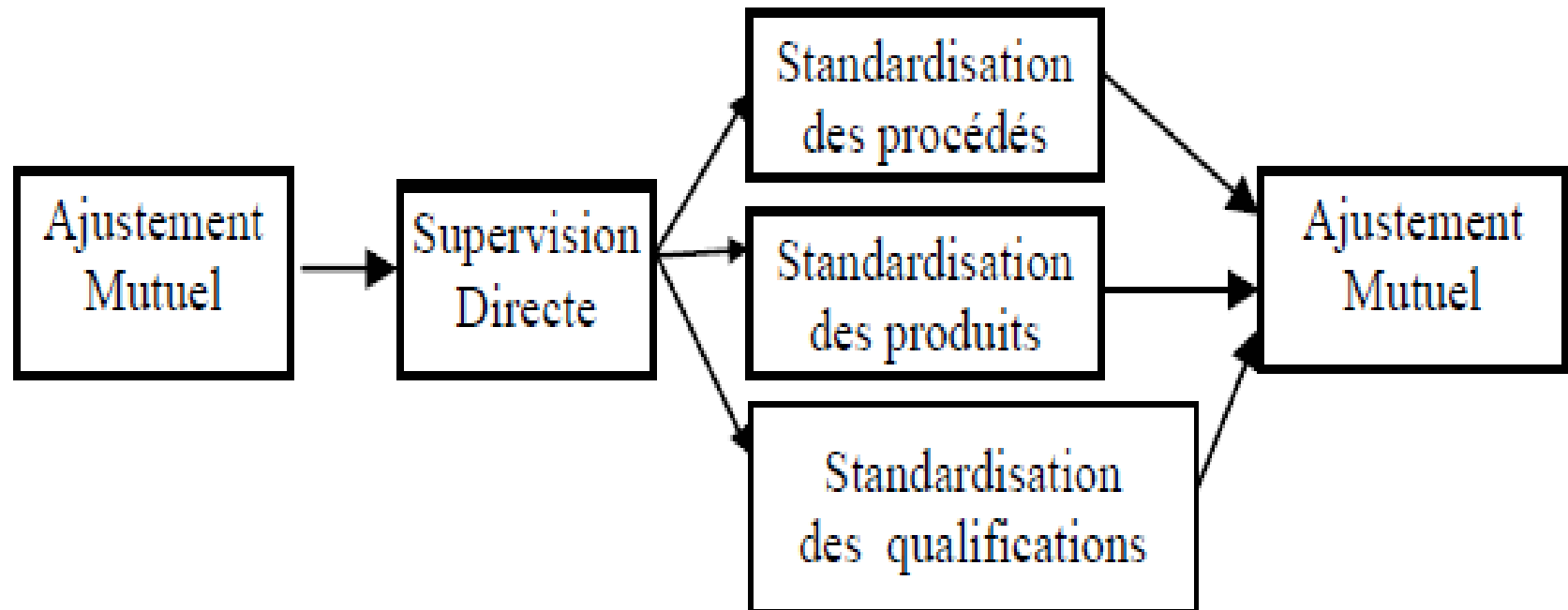
- Il y a **une personne**, le **chef**, qui est investi d'une responsabilité du travail d'autres personnes (**subordonnés**).
- Ce sont des **relations inégalitaires**, les individus n'ont **pas le même pouvoir**.
- On voit apparaître avec ce mécanisme la **structure hiérarchique** et les **problèmes idéologiques**.
- Quand la **structure grandit en symbiose avec l'organisation**, apparaît la nécessité de faire faire (**la délégation**) donc de **contrôler** le travail des autres.

E. Les mécanismes de coordination

3. La standardisation

- La **coordination** se fait au niveau de la **conception du travail** (elle est **incorporée dans un programme**).
- **Chaque individu sait ce que l'on attend de lui** (les employés d'une compagnie de transport telle que l'ONCF, savent précisément ce qu'ils ont à faire).
- Il s'agit donc de **prévoir de façon précise le descriptif des tâches avant leur exécution**.
- On peut décomposer cette **standardisation en trois types comme suit** :

E. Les mécanismes de coordination



E. Les mécanismes de coordination

a. La standardisation des procédés

- Les **différentes tâches** qui doivent être **exécutées**, sont **standardisées** et **programmées**.
- Exemple du montage à la chaîne (**fordisme**).
- Le **travail** est **conçu** (division du travail, chaque ouvrier fait la même tâche, ordre de travail, existence de normes techniques...).

E. Les mécanismes de coordination

b. La standardisation des résultats

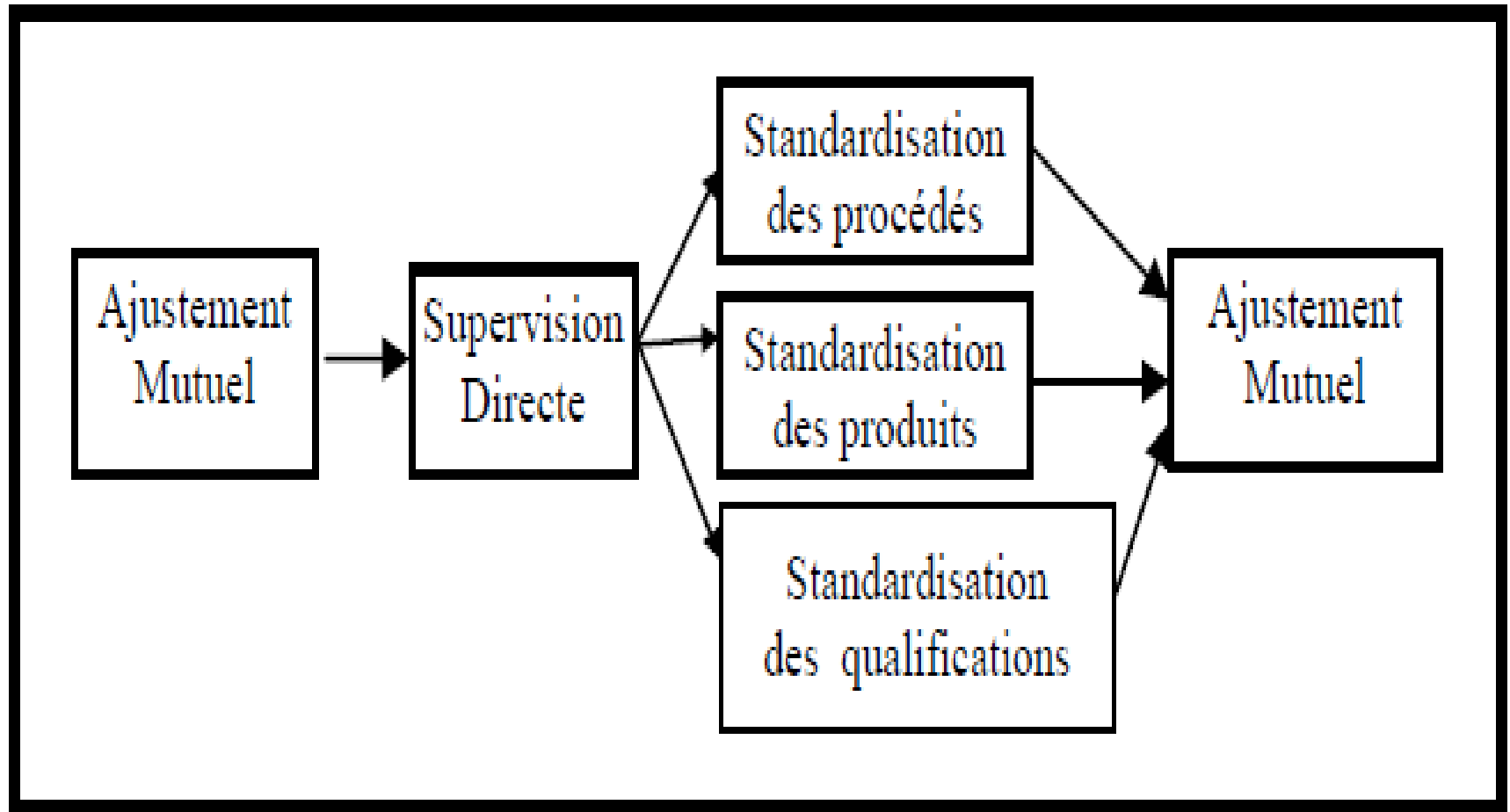
- **On fixe le résultat et les performances à atteindre** (exemple : un holding a des filiales, contrôle des performances financières).
- **L'obligation de résultat vise à spécifier les dimensions et les caractéristiques du produit.**

E. Les mécanismes de coordination

c. La standardisation des qualifications

- Il s'agit de **standardiser le savoir-faire** et de **spécifier la formation** de celui qui **exécute un travail**.
 - Le **rôle des Ecoles et des Institutions de Formation** est très important (cette méthode a été mise au point par les **empires coloniaux**).
- ➔ A mesure que **le travail devient de plus en plus complexe**, les **moyens de coordination employés évoluent** en partant de **l'ajustement mutuel** pour y revenir dans les **situations très complexes** (voir schéma).

E. Les mécanismes de coordination



E. Les mécanismes de coordination

- H. Mintzberg note qu'il existe une solution de **continuité entre ces mécanismes**.
- Lorsque **le travail accompli** par l'organisation devient **plus complexe**, on passe de l'ajustement à la supervision directe, puis à la standardisation, pour revenir au point de départ.
- **L'ajustement mutuel, naturel dans les situations simples, est inévitable dans les situations très difficiles.**

F. Les déterminants de la classification des structures

- Il s'agit de classer et d'ordonner l'ensemble des organisations économiques.
- De multiples **facteurs agissent sur la structure de l'organisation** :
 1. **Le secteur d'activité**, (Ex:Dell structure souple)
 2. **La taille**, (pls critères : CA, Personnel...)
 3. **La Technologie**, (degré de complexité)
 4. **L'environnement**, (sa stabilité)
 5. **La stratégie** (politique de l'entreprise).

F. Les déterminants de la classification des structures

- Choisir un critère de classification, c'est identifier une **caractéristique suffisamment universelle et suffisamment précise** pour permettre d'ordonner l'ensemble des organisations économiques.
- De **multiples facteurs** agissent sur la structure de l'organisation.
- Il y a 5 facteurs comme on vient de signaler :

F. Les déterminants de la classification des structures

1. Le secteur d'activité

- Les entreprises qui travaillent dans le **même secteur d'activité, adoptent généralement des structures très proches.**
- C'est le **cas des entreprises de l'informatique** qui ont des **structures très souples** pour **faciliter l'innovation.**
- Ce critère ne peut cependant expliquer à lui seul les choix de structure. **(Autres critères...)**

F. Les déterminants de la classification des structures

2. La taille

- Il s'agit ici de faire apparaître **une relation entre la taille de l'organisation et ses caractéristiques structurelles.**
- Il est possible de mesurer ce phénomène de taille par **des critères tels** que :
- Le nombre de participants, le chiffre d'affaires ou le budget, le degré de pouvoir de marché....
- Le critère de comparaison **le plus répandu** est cependant celui du **nombre de participants.**

2. La taille

a. Les travaux de Northcote Parkinson 1957

- Il a établi une **relation stricte entre taille et structure organisationnelle**, se traduisant par une **bureaucratie croissante**.
- La composante **bureaucratique** augmenterait plus rapidement que **la taille**.
- ➔ Diversification hiérarchique, une formalisation croissante des règles et une complexité des mécanismes de gestion qui imposent une limite à l'expansion des organisations.

2. La taille

b. Les travaux du Groupe d'ASTON

- Ces résultats ont été confirmés par une étude menée par des chercheurs anglais du groupe D'ASTON (1969).
- Plus le **nombre de salariés augmente**, plus que la **structure devient complexe**.
- En effet, le **nombre de niveaux hiérarchiques et le degré de spécialisation augmentent**, et impliquent la mise en œuvre de **nouveaux moyens de coordination**.

3. La Technologie

- Une approche assez répandue consiste en effet à rechercher **une corrélation précise entre le degré de complexité d'une technologie, et la structure hiérarchique qui l'accompagne.**

a. Les travaux de Joan Woodward

- A partir d'une étude empirique sur 100 entreprises britanniques, Joan Woodward montre qu'il existerait une **relation entre la structure de l'organisation et la technologie.**

3. La Technologie

a. Les travaux de Joan Woodward

- Les entreprises disposant de **techniques de production similaires** tendraient à se doter des **mêmes structures d'organisation**.
- L'auteur montre également que le nombre de niveaux de **la direction de la production** et le **nombre de collaborateurs de la direction générale** augmentent avec la **complexité du système de production**.

a. Les travaux de Joan Woodward

- En s'appuyant sur le **mode de contrôle d'une organisation**, Woodward distingue **4 clés de répartition pour classer les modes de production** :
1. **Le mode personnel** renvoie au rôle du supérieur.
 2. **Le mode impersonnel** est lié soit à l'appareillage automatisé ou au planning.
 3. **Le contrôle intégré** traduit la responsabilité large d'une personne.
 4. **Le contrôle fragmenté** considère qu'un même agent peut recevoir des ordres de différentes personnes.

b. Les travaux de Charles Perrow

- Charles Perrow (1979) a également cherché à **appréhender la complexité technologique par le degré de variabilité des tâches**, c'est-à-dire leur caractère plus ou moins **routinier**.
- Il en déduit **4 formes** typiques :
 1. Les technologies routinières,
 2. Les technologies dites "d'ingénieurs",
 3. Les technologies de type artisanal,
 4. Les technologies non routinières.

b. Les travaux de Charles Perrow

1. Les technologies routinières

- Elles sont caractérisées par de **très faibles variations des tâches**, faciles à repérer et à analyser.
- Il en résulte une **forte capacité de prédiction** qui se traduit par une **organisation très formelle**,
- Les **participants** disposent de **règles très définies**, et **très centralisées** tant au niveau des **procédures de contrôle** que des **mécanismes de coordination**.

b. Les travaux de Charles Perrow

2. Les technologies dites "d'ingénieurs"

- **Structure** d'activité avec des **variations nombreuses mais largement prévisibles** pour l'analyste des tâches.
- **L'organisation** se caractérise donc par :
 - ✓ un **faible degré de formalisation**, afin de permettre l'**adaptation rapide aux changements**,
 - ✓ et par une **hiérarchie fortement structurée**, où les **pouvoirs de décision** sont centralisés et le **contrôle sur les flux d'inputs** est très strict.

b. Les travaux de Charles Perrow

3. Les technologies de type artisanal

- **Plus complexes** car elles **combinent un nombre limité de variations possibles** (donc un caractère routinier des tâches) et la **quasi impossibilité d'analyser et de prévoir avec exactitude ces variations**.
- **L'organisation** se caractérise par un **faible degré de formalisation**, couplé à une **large décentralisation des procédures de décision**.
- **Son efficacité** dépend de la **culture technique de ses participants**, d'où **l'importance de l'apprentissage interne** (learning by doing) et de l'intériorisation des normes et des valeurs par les membres.

b. Les travaux de Charles Perrow

4. Les technologies non routinières

- **Les tâches varient énormément ce qui ne laisse pas de place à l'analyse et à la prévision.**
- **La procédure autoritaire des tâches se révèle inefficace et les hiérarchies trop fortes sont très coûteuses.**
- **Il existe un niveau minimal des règles et les procédures de décisions sont décentralisées.**
- **L'organisation est fondée sur la participation des membres et sur des valeurs partagées plutôt que sur des rapports hiérarchiques.**

4. L'environnement

a. Les travaux de Burns et Stalker (1963)

- Ils ont étudié l'impact de l'environnement économique et social sur la structure d'une organisation. (La stabilité de l'entreprise et de l'environnement)
- ❑ Dans un **environnement stable**, il n'y a pas d'imprévus. Les entreprises font peu d'innovations technologiques. Le marché est très régulier.
- ❑ Dans un **environnement instable**, les innovations technologiques sont très rapides et la demande très irrégulière.

a- Les travaux de Burns et Stalker

- ❑ **Entreprise et environnement stable : structure mécaniste.** On va concevoir l'**organisation** comme une **machine** (division du travail, structure très hiérarchique, stricte). L'environnement stable $\Rightarrow$ une **bureaucratisation**, avec **centralisation des décisions**.
- ❑ **Entreprise et environnement instable : une structure de type organique.** Cette structure est faite pour **s'attaquer aux problèmes de turbulence de l'environnement**. Il y a une **constante redéfinition des tâches**. La **communication est latérale**. Il n'y a pas **d'ordre** émis par les supérieurs et **pas de contrôle** car il n'y a **aucune définition des tâches**.

a- Les travaux de Burns et Stalker

		Incertitude de l'environnement	
		<i>FAIBLE</i>	<i>FORTE</i>
Complexité de l'environnement	<i>FORTE</i>	Structure fonctionnelle ou Staff and Line	Structure matricielle
	<i>FAIBLE</i>	Structure Hiérarchique	Structure Hiérarchique diversifiée par produit

b. Les travaux de Lawrence et Lorsch (1967)

- Leur étude montre qu'il existe non **pas un environnement** mais bien **plusieurs environnements**.
- Ainsi le **service achats** et le **service ventes** sont deux environnements qui n'ont pas les mêmes caractéristiques. Il **faut donc fractionner l'organisation** pour traiter de façon correcte les relations avec chaque environnement.
- Lawrence et Lorsch ont introduit les **notions de différenciation et d'intégration**.

b. Les travaux de Lawrence et Lorsch

Le concept de différenciation

- Les **services** vont être **différenciés par leurs objectifs** (le service de ventes recherche la performance économique alors que le centre d'achat recherche à diminuer les coûts) ;
 - **Selon les comportements et attitudes** (comptables sont des personnes plus intraverties que les vendeurs) ;
 - **Selon l'horizon temporel** (l'atelier raisonne à court terme et en fonction du planning, le laboratoire raisonne à long terme et en fonction de la recherche) ;
 - **Selon les relations entre individus** (environnement stable, l'organisation est bureaucratisée alors que dans un environnement instable, il faut plus de coordination, plus de communication informelle entre les individus).
- ➔ En conclusion, **plus une entreprise sera différenciée, moins la hiérarchie sera adaptée pour régler les problèmes d'intégration, et plus il sera nécessaire d'introduire des mécanismes d'intégration pour éviter toute anarchie croissante.**

b. Les travaux de Lawrence et Lorsch

Les moyens d'intégration

- **Il est nécessaire d'organiser des contacts directs en dehors de la hiérarchie** (création de comité, groupes d'études...), **de mettre en place des services de liaison, des postes** qui sont à la **jonction de sous-systèmes très différenciés**.
- **Lorsqu'une entreprise est peu différenciée, le moyen d'intégration et de coordination repose sur la hiérarchie.**
- **Ainsi pour Lawrence et Lorsch, les entreprises les plus performantes** sont celles dont chaque fonction se structure selon les caractéristiques de son environnement.
- **Ces auteurs insistent également sur l'idée qu'il n'y a pas une structure d'organisation qui soit meilleure que les autres** (on parle de **Théorie de la Contingence**) et que **toutes les structures d'organisation ne sont pas aussi efficaces.**

5. La stratégie

- La **relation entre stratégie et structure** de l'entreprise a été mise en évidence par **A. Chandler**, à partir d'une étude sur plusieurs grandes entreprises américaines.
- Pour lui, **les changements structurels interviennent au moment où les entreprises modifient leurs stratégies.**
- Ainsi la décision de **diversifier les activités** de l'entreprise peut la conduire à mettre en œuvre une **structure décentralisée par produits.** (Stratégie de différenciation)

5. La stratégie

- A contrario, certains auteurs comme **G. Mussche**, ont **critiqué cette théorie**, en montrant que **c'est la structure qui gouverne la stratégie, et non l'inverse**.
- La stratégie est l'ensemble des analyses qui associent la forme organisationnelle à la poursuite d'objectifs de long terme bien définis.
- Il s'agit donc d'identifier ces objectifs et les hiérarchiser, pour expliquer comment les motivations individuelles vont s'emboîter et les mécanismes incitatifs vont se structurer.
- Il faut donc être capable de **repérer la stratégie dominante qui fonde les procédures de coordination des agents**.
- **Raymond Miles et Charles Snow (1981)** ont identifié **quatre types de stratégies** :

5. La stratégie

- 1. Les stratégies défensives** visant à stabiliser l'organisation sur le long terme ;
- 2. Les stratégies prospectives** propres à des **organisations centrées sur l'innovation** et utilisant celle-ci comme vecteur de modification de l'environnement ;
- 3. Les stratégies d'analyse** caractérisant un comportement suiviste où les choix reposent sur **l'analyse des succès et des échecs** rencontrés par les prospecteurs ;
- 4. Les stratégies de réaction typiques** d'organisation instables qui **s'ajustent aux modifications de l'environnement.**

sabriprof@hotmail.be

**Merci de votre
attention et bonne
chance.**